

Finanzielle Anreizsysteme in Sparkassen unter besonderer Berücksichtigung der Verbundproblematik

Dissertation

zur Erlangung der Würde
eines Doktors der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften,
vorgelegt der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät
der Universität Freiburg in der Schweiz

von

Sandra Anclam-Rühle

aus Burscheid (Deutschland)

Genehmigt von der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät
am 27. Mai 2009 auf Antrag von

Herrn Prof. Dr. Robert F. Göx (erster Referent) und

Herrn Prof. Dr. Alexis Kunz (zweiter Referent)

Freiburg, Schweiz 2009

Mit der Annahme einer Dissertation beabsichtigt die Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät der Universität Freiburg nicht, zu den darin enthaltenen wissenschaftlichen Meinungen der Verfasserin Stellung zu nehmen.
(Fakultätsbeschluss vom 23. Januar 1990)

Für meine Eltern

VORWORT

Als ich das Abenteuer „Promotion“ begann, war ich mir der großen Herausforderung durchaus bewusst. Viel Zeit am Schreibtisch, meist allein. Schwierige Momente, in denen ich glaubte, dass ich mich mehr zurück als voran bewege, hatte ich eingeplant. Dennoch gab es Phasen, die ich ohne die Unterstützung und Motivation, aber auch den fachlichen Rat einiger Personen, nicht gemeistert hätte.

An erster Stelle möchte ich mich bei meinem Doktorvater, Herrn Prof. Dr. Robert F. Göx, bedanken. Mit seinem Wissen, seiner Erfahrung aber auch seiner menschlichen Art hat er mir über so manche Klippe geholfen. Herrn Prof. Dr. Alexis Kunz von der Universität Lausanne danke ich herzlich für die Übernahme des Zweitgutachtens.

Ebenfalls bedanken, möchte ich mich bei meinen Kolleginnen und Kollegen Françoise Tercier Göx, Carsta Militzer, Annett Donath und Oliver Dürr. Sie haben mich während meiner kurzen Zeit am Lehrstuhl immer unterstützt und standen mir mit Rat und Tat zur Seite.

Ein besonderer Dank geht an meine fleißigen Korrekturleserinnen und Motivationshilfen Sabine Kiefer und Ute Leibold. Mit ihren sprachlichen aber auch inhaltlichen Tipps haben sie ebenfalls zum Gelingen der Arbeit beigetragen.

Während meiner gesamten Studienzzeit konnte ich mich vor allem auf die Hilfe und Aufmunterung sowie das Verständnis meiner Eltern, Dagmar und Peter Anclam, und meines Mannes, Dr. Jörg Rühle, verlassen. An dieser Stelle noch einmal ein großes Dankeschön – ohne Euch wäre das Projekt nicht möglich gewesen.

INHALTSVERZEICHNIS

INHALTSVERZEICHNIS	IV
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	VII
TABELLENVERZEICHNIS	X
SYMBOLVERZEICHNIS	XI
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	XII
1 EINLEITUNG	14
1.1 MOTIVATION UND ZIELSETZUNG.....	14
1.2 AUFBAU DER ARBEIT	17
2 GRUNDLAGEN	20
2.1 ANREIZSYSTEME	20
2.1.1 Begriffliche Abgrenzung	20
2.1.2 Elemente und Gestaltung eines Anreizsystems	22
2.2 PRINZIPAL-AGENTEN-THEORIE	25
2.2.1 Einführung	25
2.2.2 Delegationsproblem der Prinzipal-Agenten-Theorie	28
2.2.3 Formale Darstellung des Standard-Prinzipal-Agenten-Modells	31
2.2.3.1 Optimale Vertragsgestaltung bei beobachtbarem Arbeitseinsatz.....	33
2.2.3.2 Optimale Vertragsgestaltung bei nicht-beobachtbarem Arbeitseinsatz.....	35
2.2.4 LEN-Modell als Vereinfachung des Standard-Prinzipal-Agenten-Modells	41
2.3 ERWEITERUNGEN DES STANDARD-PRINZIPAL-AGENTEN-MODELLS	48
2.3.1 Prinzipal-Agenten-Modell mit zwei Aktionen und einer Beurteilungsgröße	48
2.3.2 Prinzipal-Agenten-Modell mit zwei Aktionen und zwei Beurteilungsgrößen	54
2.3.3 Multi-Prinzipal-Agenten-Modell	56
2.4 REKAPITULATION ZENTRALER ERKENNTNISSE.....	59
3 MOTIVATIONSTHEORETISCHE GRUNDLAGEN UND EMPIRISCHE STUDIEN	62
3.1 EINFÜHRUNG.....	62
3.2 AUSGEWÄHLTE MOTIVATIONSTHEORIEN UND IHRE EFFEKTE	62
3.2.1 Inhaltstheorien.....	63
3.2.2 Prozesstheorien	66
3.3 EMPIRISCHE STUDIEN UND MODELLBETRACHTUNGEN	71
3.3.1 Auswirkungen variabler Vergütung auf die Leistung.....	71
3.3.2 Optimales Verhältnis von Festgehalt und variabler Vergütung.....	73

3.4	REKAPITULATION ZENTRALER ERKENNTNISSE.....	77
4	ANREIZ- UND MOTIVATIONSSYSTEME IN DER PRAXIS	80
4.1	EINFÜHRUNG.....	80
4.2	ANREIZ- UND MOTIVATIONSSYSTEME IN EUROPA	81
4.3	ANREIZ- UND MOTIVATIONSSYSTEME IN DEUTSCHLAND IM FINANZDIENSTLEISTUNGSBEREICH.....	86
4.4	ANREIZ- UND MOTIVATIONSSYSTEME IN DER SPARKASSEN-FINANZGRUPPE	91
4.4.1	Sparkassen-Finanzgruppe im Überblick	91
4.4.2	Sparkassen in Zahlen	93
4.4.3	Zusammenarbeit in der Sparkassen-Finanzgruppe	96
4.4.4	Ausgewählte Verbundpartner der Sparkassen	100
4.4.4.1	DekaBank	100
4.4.4.2	Landesbausparkassen.....	101
4.4.4.3	Versicherungen der Sparkassen.....	101
4.4.4.4	Deutsche Leasing.....	103
4.4.5	Anreiz- und Vergütungssysteme in Sparkassen.....	104
4.4.5.1	Einsatz und Bedeutung	104
4.4.5.2	Einführung des neuen Tarifvertrages	105
4.4.5.3	Gestaltung des individuell-leistungsbezogenen Anteils.....	107
4.5	REKAPITULATION ZENTRALER ERKENNTNISSE.....	109
5	FALLSTUDIE: ANREIZ- UND VERGÜTUNGSSYSTEME IN SPARKASSEN .	111
5.1	EINFÜHRUNG.....	111
5.2	KONZEPTION UND DURCHFÜHRUNG.....	112
5.2.1	Konstruktion des Fragenbogens.....	113
5.2.2	Stichprobenauswahl und -umfang.....	114
5.2.3	Datenauswertung.....	115
5.2.4	Datenbasis	115
5.3	ERGEBNISSE DER BEFRAGUNG	117
5.3.1	Verbreitungsgrad und Bedeutung	117
5.3.2	Struktur, Höhe und Leistungsmaße der variablen Vergütung	119
5.3.3	Motivationswirkung variabler Vergütungsbestandteile.....	121
5.3.4	Allgemeine Motivations- und Umfeldfaktoren.....	126
5.3.5	Zufriedenheit mit aktuellem Vergütungssystem.....	130
5.3.6	Zusammenarbeit im Verbund	132
5.3.6.1	Art der Zusammenarbeit.....	133
5.3.6.2	Bedeutung und Ziele der Zusammenarbeit.....	135
5.3.6.3	Bewertung der Zusammenarbeit.....	139
5.3.6.4	Vergütungsstrukturen im Verbund	145

5.4	REKAPITULATION ZENTRALER ERKENNTNISSE.....	148
6	DISKUSSION AUSGEWÄHLTER FALLSTUDIENERGEBNISSE	151
6.1	EINFÜHRUNG.....	151
6.2	VERBREITUNG UND UMFANG VARIABLER VERGÜTUNGSBESTANDTEILE.....	152
6.3	PRÄFERENZEN UND EINSTELLUNGEN VON SPARKASSENMITARBEITERN	157
6.3.1	Präferenzen und Ziele von Sparkassenmitarbeitern.....	159
6.3.2	Mitarbeiterauswahl	161
6.4	MODELLTHEORETISCHE DISKUSSION DER VERBUNDPROBLEMATIK.....	161
6.4.1	Modellrahmen des Multi-Prinzipal-Modells.....	163
6.4.2	First-Best-Lösung	165
6.4.3	Second-Best-Lösungen – Kooperation der Prinzipale.....	166
6.4.3.1	Vertragsgestaltung bei unbeschränktem Festgehalt	170
6.4.3.2	Vertragsgestaltung bei beschränktem Festgehalt	177
6.4.4	Second-Best-Lösungen – Nicht-Kooperation der Prinzipale.....	183
6.4.4.1	Vertragsgestaltung bei unbeschränktem Festgehalt – simultane Lösung.....	184
6.4.4.2	Vertragsgestaltung bei unbeschränktem Festgehalt – sequentielle Lösung .	191
6.4.4.3	Vertragsgestaltung bei beschränktem Festgehalt – simultane Lösung	195
6.4.4.4	Vertragsgestaltung bei beschränktem Festgehalt – sequentielle Lösung	201
6.4.5	Vergleich der Varianten.....	207
6.4.6	Vergleich der Varianten unter der Annahme $z_1 = z_2 = z$	218
6.4.7	Vergleich der Varianten anhand von Zahlenbeispielen.....	222
6.5	REKAPITULATION ZENTRALER ERKENNTNISSE.....	227
7	SCHLUSSBETRACHTUNG	230
	ANHANG A: ANSCHREIBEN FÜR BEFRAGUNG.....	234
	ANHANG B: FRAGEBOGEN FÜR SPARKASSEN	236
	ANHANG C: BEWEISFÜHRUNG.....	252
	LITERATURVERZEICHNIS	254

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Klassifizierung von Anreizen nach dem Anreizobjekt	22
Abbildung 2: Zeitlicher Ablauf des Standard-Prinzipal-Agenten-Problems	31
Abbildung 3: Bedürfnispyramide nach Maslow	64
Abbildung 4: Das Motivationsmodell von Porter/Lawler.....	67
Abbildung 5: Variable Vergütung in Banken (2004).....	88
Abbildung 6: Bezugsgrößen variabler Vergütung (alle Banken).....	91
Abbildung 7: Die Sparkassenorganisation im Überblick.....	92
Abbildung 8: Ausschöpfung der Kundenpotenziale im Verbundgeschäft (Retailbanking).....	99
Abbildung 9: Verbundgeschäft Deutsche Leasing und Sparkassen.....	104
Abbildung 10: Struktur der Sparkassensonderzahlung	106
Abbildung 11: Gliederung der befragten Sparkassen nach Bilanzsumme.....	117
Abbildung 12: Einflussfaktoren für die Höhe der Provisionszahlungen.....	121
Abbildung 13: Zusammenhang zwischen Provisionen und Produktverkauf.....	122
Abbildung 14: Auszahlungsart von Provisionen.....	123
Abbildung 15: Zusammenhang zwischen variabler Vergütung und Motivation	124
Abbildung 16: Bedeutung variabler Komponenten für die Motivation	125
Abbildung 17: Bedeutung einzelner Einflussfaktoren bei der Arbeit.....	126
Abbildung 18: Zufriedenheit mit bestehendem Vergütungssystem.....	130
Abbildung 19: Angemessenheit der Höhe der variablen Vergütung	131
Abbildung 20: Beurteilung der Auszahlung von variablen Vergütungsbestandteilen.....	132
Abbildung 21: Ziele der Zusammenarbeit mit Verbundpartnern.....	136
Abbildung 22: Zielerreichungsgrad der Verbundziele.....	137
Abbildung 23: Steigerung der Provisionserträge	138
Abbildung 24: Beurteilung der formalen Zusammenarbeit	140
Abbildung 25: Beurteilung der fachlichen Zusammenarbeit	141
Abbildung 26: Abgrenzungsregeln für Zuständigkeitsbereiche der Verbundpartner	142
Abbildung 27: Häufigkeit der Überschneidungen bei der Arbeit	143
Abbildung 28: Gemeinsamer Zugriff auf Beratungsunterlagen.....	144
Abbildung 29: Zufriedenheit mit Auszahlungsart.....	147
Abbildung 30: Reaktionsfunktionen von β_i (Kooperation, unbeschränktes Festgehalt)	172

Abbildung 31: Variable Vergütung β_1 in Abhängigkeit des Präzisionsmaßes z_1 (Kooperation, unbeschränktes Festgehalt).....	173
Abbildung 32: Variable Vergütung β_1 in Abhängigkeit des Präzisionsmaßes z_2 (Kooperation, unbeschränktes Festgehalt).....	174
Abbildung 33: Nettogewinn der Prinzipale in Abhängigkeit von z_1 (Kooperation, unbeschränktes Festgehalt).....	176
Abbildung 34: Reaktionsfunktionen von β_i (Kooperation, $f \geq 0$).....	178
Abbildung 35: Vergleich der Reaktionsfunktionen beschränktes/unbeschränktes Festgehalt	179
Abbildung 36: Variable Vergütung β_1 in Abhängigkeit des Präzisionsmaßes z_1	180
Abbildung 37: Variable Vergütung β_1 in Abhängigkeit des Präzisionsmaßes z_2 (Kooperation, Vergleich beschränktes/unbeschränktes Festgehalt)	181
Abbildung 38: Variable Vergütung β_1 in Abhängigkeit des Präzisionsmaßes z_1 (simultane Lösung bei Nicht-Kooperation, unbeschränktes Festgehalt).....	187
Abbildung 39: Variable Vergütung β_2 in Abhängigkeit des Präzisionsmaßes z_2 (simultane Lösung bei Nicht-Kooperation, unbeschränktes Festgehalt).....	188
Abbildung 40: Variable Vergütung β_2 in Abhängigkeit des Präzisionsmaßes z_1 (simultane Nicht-Kooperation, unbeschränktes Festgehalt).....	189
Abbildung 41: Variable Vergütung β_2 in Abhängigkeit des Präzisionsmaßes z_2 (Vergleich der Lösung bei Kooperation und Nicht-Kooperation).....	190
Abbildung 42: Variable Vergütung β_1 in Abhängigkeit des Präzisionsmaßes z_1 (Vergleich simultane und sequentielle Lösung, unbeschränktes Festgehalt).....	193
Abbildung 43: Variable Vergütung β_2 in Abhängigkeit des Präzisionsmaßes z_2 (Vergleich simultane und sequentielle Lösung, unbeschränktes Festgehalt).....	194
Abbildung 44: Reaktionsfunktionen von β_i	197
Abbildung 45: Variable Vergütung β_2 in Abhängigkeit des Präzisionsmaßes z_2 (simultane Lösung bei Nicht-Kooperation, beschränktes Festgehalt).....	198
Abbildung 46: Variable Vergütung β_2 in Abhängigkeit des Präzisionsmaßes z_1 (simultane Nicht-Kooperation, beschränktes Festgehalt).....	199

Abbildung 47: Variable Vergütung β_2 in Abhängigkeit des Präzisionsmaßes z_2 (Vergleich: simultane Lösungen beschränkt/unbeschränkt und sequentiell- unbeschränkte Lösung).....	200
Abbildung 48: Variable Vergütung β_1 in Abhängigkeit des Präzisionsmaßes z_1 (sequentielle Lösung bei Nicht-Kooperation, beschränktes Festgehalt).....	204
Abbildung 49: Variable Vergütung β_1 in Abhängigkeit des Präzisionsmaßes z_1 (Vergleich der sequentiellen Lösungen bei Nicht-Kooperation, beschränktes/unbeschränktes Festgehalt).....	205
Abbildung 50: Variable Vergütung β_2 in Abhängigkeit des Präzisionsmaßes z_2 (Vergleich der sequentiellen Lösungen bei Nicht-Kooperation, beschränktes/unbeschränktes Festgehalt).....	206
Abbildung 51: Variable Vergütung β_1 in Abhängigkeit des Präzisionsmaßes z_1 (Vergleich aller Lösungen).....	210
Abbildung 52: Variable Vergütung β_2 in Abhängigkeit des Präzisionsmaßes z_2 (Vergleich aller Lösungen).....	211

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Einflüsse verschiedener Parameter auf Provision und Festgehalt.....	74
Tabelle 2: Verbreitungsgrad variabler Entlohnungssysteme in Europa.....	82
Tabelle 3: Verbreitungsgrad leistungsbezogener Vergütung in Europa	84
Tabelle 4: Verbreitungsgrad erfolgsorientierter Vergütung in Europa	85
Tabelle 5: Variable Vergütung in Verbindung mit Zielvereinbarungen (Marktbereiche).....	89
Tabelle 6: Variable Vergütung in Verbindung mit Zielvereinbarungen (Marktfolgebereiche).....	89
Tabelle 7: Variable Vergütung in Verbindung mit Zielvereinbarungen (interne Bereiche)....	90
Tabelle 8: Größenklassengliederung der Sparkassen 2005.....	95
Tabelle 9: Personalbestand und Altersgliederung der Sparkassen 2005.....	96
Tabelle 10: Verbandszugehörigkeit der befragten Sparkassen	116
Tabelle 11: Komponenten der variablen Vergütung.....	120
Tabelle 12: Bedeutung einzelner Umfeldfaktoren bei der Arbeit.....	128
Tabelle 13: Allgemeine Stellungnahmen	129
Tabelle 14: Übersicht - Verbundpartner und Art der Zusammenarbeit	133
Tabelle 15: Auszahlungsart von Provisionen der Verbundpartner	145
Tabelle 16: Einbeziehung der Verbundpartner in Zielvereinbarungen.....	148
Tabelle 17: Mitarbeitertypen und spezielle Eigenschaften	160
Tabelle 18: Übersicht - optimale Aktionslevel in allen Szenarien.....	208
Tabelle 19: Übersicht - optimale Anreizgewichte in allen Szenarien.....	209
Tabelle 20: Übersicht – Gewinne der Prinzipale in allen Szenarien.....	215
Tabelle 21: Übersicht - optimale Anreizgewichte in allen Szenarien, wenn $z_1 = z_2 = z$	219
Tabelle 22: Übersicht – Zahlenbeispiele für die variablen Anreizgewichte ($z_1 = z_2$)	222
Tabelle 23: Übersicht – Zahlenbeispiele für die variablen Anreizgewichte ($z_1 \neq z_2$ und $z_1 + z_2 = 1$).....	224
Tabelle 24: Übersicht – Zahlenbeispiele für die variablen Anreizgewichte ($z_1 \neq z_2$)	225
Tabelle 25: Übersicht – Zahlenbeispiele für die erwarteten Gewinne ($z_1 = z_2$)	226

SYMBOLVERZEICHNIS

a_i	:	Aktionsniveaus des Agenten
b	:	Grenzproduktivität des Arbeitseinsatzes
β_i	:	Parameter für den variablen Vergütungsanteil
d_i	:	Performancemaß zur Leistungsbewertung des Agenten
f	:	Fixgehalt des Agenten/Festgehaltssumme
$C(a)$...	:	Kostenfunktion des Agenten
k_i ...	:	Basisbeitrag des Agenten zum Gesamtergebnis
r	:	Risikoeinstellung des Agenten
$s(x)$:	Entlohnungsvertrag des Agenten
t_i	:	Zeitpunkt eines Ereignisses
θ	:	Störterm (wird auch als Zufallsvariable/Umweltvariable bezeichnet)
$u(x)$:	Nutzenfunktion des Agenten
\underline{u}	:	Reservationsnutzen des Agenten
$v(x)$:	Nutzenfunktion des Prinzipals
x_i	:	Ergebnisse einer Auftragsbeziehung zwischen Agent und Prinzipal
y_i	:	Performancemaß zur Leistungsbewertung des Agenten
z_i	:	Präzision des Performancemaßes y_i
λ, μ	:	Lagrange-Multiplikatoren
σ	:	Varianz des Störterms θ

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AB	Anreizbedingung
AG	Aktiengesellschaft
BAT	Bundesangestelltentarif
DSGV ö.K.	Deutscher Sparkassen- und Giroverband öffentlicher Körperschaft
DSV	Deutscher Sparkassenverlag
EFIL	Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen
EIRO	Europäisches Observatorium für die Entwicklung der Arbeitsbeziehungen
ERC-Modell	E-Equity, R-Reciprocity, C-Competition
EU	Europäische Union
FTD	Financial Times Deutschland
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
IWD	Institut der deutschen Wirtschaft
LBS	Landesbausparkasse
LEN	Linearität, Exponentiell, Normalverteilung
LGS	Leasinggesellschaft
MaK	Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft
MaR	Mindestanforderungen an das Risikomanagement
S-Finanzgruppe	Sparkassen-Finanzgruppe
SÄ	Sicherheitsäquivalent
SSZ	Sparkassensonderzahlung
SV	Sparkassenversicherung
TB	Teilnahmebedingung

VKA	Verein kommunaler Arbeitgeberverbände
VMA	Vertriebsmitarbeiter
ZEW	Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung

1 EINLEITUNG

1.1 MOTIVATION UND ZIELSETZUNG

In den vergangenen zwei Jahrzehnten hat sich im Bankgewerbe eine Reihe von tief greifenden strukturellen Veränderungen vollzogen, die mit den Begriffen Wettbewerb, Fusion und Deregulierung verbunden sind. Diese Entwicklungen fordern den Banken immer leistungsfähigere Abläufe und Systeme ab. Darüber hinaus beschleunigen die technischen Neuerungen den Handlungsbedarf massiv.¹

Die deutsche Kreditwirtschaft steht vor politischen und betriebswirtschaftlichen Herausforderungen, die geprägt sind durch eine zunehmende Globalisierung der Finanzmärkte und den Auf- bzw. Ausbau der Europäischen Union. Dies führt dazu, dass ausländische Banken und neue Finanzdienstleister, wie z. B. „non- and near-banks“, in den deutschen Finanzmarkt vordringen und den originären Finanzdienstleistern Konkurrenz machen. Damit hat sich die Wettbewerbssituation innerhalb der Bankenlandschaft in Deutschland deutlich verschärft und den Druck auf die Zinsüberschüsse und die Betriebsergebnisse in allen Kreditinstituten erhöht.

Die Sparkassen-Finanzgruppe sieht sich als die erfolgreichste Kreditinstitutsgruppe in Deutschland.² In dieser Position spürt die Sparkassen-Finanzgruppe die stetig wachsende Wettbewerbsintensität besonders stark. Mit dem Wegfall von Anstaltslast und Gewährträgerhaftung im Juli 2005³ sowie den Veränderungen im Zuge der Neuerungen von Basel II, den Mindestanforderungen an das Kreditwesen (MaK) sowie den Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaR) sahen und sehen sich die Sparkassen zudem mit einschneidenden Veränderungen konfrontiert. Auch die

¹ Vgl. Tumpel-Gugerell (2006), S. 11.

² Vgl. Deutscher Sparkassen- und Giroverband (DSGV), (2005a), S. 6.

³ Nach einer Beschwerde der Europäischen Bankenvereinigung, die nach Vollendung des Europäischen Binnenmarktes „gleiche“ Wettbewerbsbedingungen für alle Institutsgruppen in Deutschland forderte, wurde Mitte Juli 2002 eine Verständigung zwischen der EU-Kommission und der Bundesrepublik Deutschland erzielt, worin die Abschaffung der Gewährträgerhaftung und der Ersatz der Anstaltslast abschließend beschlossen wurden. Der Wegfall von Anstaltslast und Gewährträgerhaftung erfolgte am 18. Juli 2005.

politisch und juristisch noch nicht abgeschlossene Diskussion um die Veräußerbarkeit bzw. Neugründung von Sparkassen, ist nach wie vor aktuell.

Der aus den Veränderungen resultierende Erfolgsdruck rückt bei den Sparkassen, aber auch allen anderen Banken, die kostenintensivste Ressource „Personal“ stärker in den Vordergrund des Handelns. Personelle Ressourcen werden nicht mehr nur als reiner Kostenfaktor, sondern als Wettbewerbsvorteil betrachtet. Mit Hilfe von finanziellen Anreiz- und Vergütungssystemen soll der Leistungsgedanke der Mitarbeiter stärker gefördert werden⁴ und insbesondere im Vertriebsbereich zu besseren Geschäftsergebnissen beitragen. Der Trend in Richtung Variabilisierung der Gehälter ist unübersehbar.⁵

Das Potenzial effizienter Vergütungssysteme haben die Sparkassen erkannt. So wird in der Strategie 2010 der Sparkassen-Finanzgruppe im Handlungsfeld „Ertragspotenzial der Sparkassen-Finanzgruppe ausschöpfen“ gefordert, vor allem den Vertrieb in den Sparkassen deutlich zu intensivieren und die Vertriebsmitarbeiter stärker als bisher auf Basis der erbrachten Leistungen und Verkaufserfolge zu honorieren.⁶ Diese Forderung wurde im Jahr 2005 von Dr. Hoppenstedt, dem damaligen Präsidenten des Deutschen Sparkassen und Giroverbandes, aufgegriffen und im Rahmen der Handelsblatt-Jahrestagung bekräftigt. ⁷

Die Zusammenarbeit im Verbund mit Partnern wie den Landesbausparkassen (LBS), der DekaBank oder der Deutschen Leasing stellt eine Besonderheit der Sparkassen-Finanzgruppe dar. Da die Verbundarbeit in den kommenden Jahren ebenfalls intensiviert und profiliert werden soll⁸, stehen die Sparkassen vor der Herausforderung, dies bei der Gestaltung eines effizienten Anreiz- und Vergütungssystems zu berücksichtigen und die Verbundpartner und ihre Ziele ebenfalls einzubeziehen.

4 Vgl. von Hören (2003).

5 Vgl. u. a. AGV Banken (2005/2006), S. 3 und Böger (2005).

6 Vgl. Strategie der Sparkassen-Finanzgruppe (2002), S. 10.

7 Rede von Dr. D. Hoppenstedt auf der Handelsblatt-Jahrestagung „Banken im Umbruch“ am 7.09.2005

8 Vgl. Strategie der Sparkassen-Finanzgruppe (2002), S. 18.

Die Einführung eines leistungsorientierten Anreiz- und Vergütungssystems ist ein langwieriger und oftmals problembehafteter Prozess, wie ein Blick in die unternehmerische Praxis zeigt. Fehlsteuerungen, kurzlebige Ertragsmaximierung und Demotivation, aufgrund nicht vorhandener Chancengleichheit, sind einige Beispiele für mögliche Probleme. Oft wird vergessen, den Gesamtkontext des Mitarbeiters, d. h. seine Aufgabengebiete, Eigenschaften, Fähigkeiten und Präferenzen aber auch das Zusammenspiel mit anderen Mitarbeitern und Auftraggebern ausführlich zu analysieren und bei der Konzeption angemessen zu berücksichtigen.

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, Handlungsempfehlungen zur Gestaltung finanzieller Anreiz- und Vergütungssysteme im Vertriebsbereich der Sparkassen zu geben. Besonderes Augenmerk gilt dabei der Zusammenarbeit im Verbund und der daraus resultierenden Problematik, dass Vertriebsmitarbeiter von Sparkassen in der Regel Produkte verschiedener Finanzanbieter verkaufen und somit im Auftrag mehrerer Unternehmen handeln. Ausgehend von einer Analyse des derzeitigen Einsatz- und Verbreitungsgrades von variablen Anreiz- und Vergütungssystemen in Banken im In- und Ausland sowie im Vertriebsbereich der Sparkassen werden die folgenden zentralen Fragen bearbeitet:

1. Wie sieht der aktuelle Entwicklungsstand im Vertriebsbereich der Sparkassen im Vergleich zu anderen Banken aus? Gibt es variable Vergütungsbestandteile, in welchem Umfang und für welche Tätigkeiten werden sie eingesetzt?
2. Inwieweit wird die Verbundproblematik im Rahmen der vorhandenen Vergütungssysteme bereits berücksichtigt?
3. Welche Handlungs-/Problemfelder ergeben sich auf Basis der aktuellen Vergütungsstruktur in Sparkassen für den Vertriebsbereich?
4. Welche Lösungsansätze bieten bisherige modelltheoretische und empirische Betrachtungen für die Gestaltung finanzieller Anreiz- und Vergütungssysteme im Vertrieb von Sparkassen?
5. Welche Szenarien der Zusammenarbeit im Verbund sind aus modelltheoretischer Sicht sinnvoll und möglich?

Der Fortgang der Arbeit und die sukzessive Bearbeitung der Fragestellungen sind nachfolgend ausführlicher beschrieben.

1.2 AUFBAU DER ARBEIT

Kapitel zwei beginnt mit einer definitorischen Abgrenzung der Begriffe „Anreizsysteme“, „variable/leistungsorientierte Anreizsysteme“ und „Vergütungssysteme“ sowie einer Darstellung möglicher Anreizkomponenten und -objekte. In Kapitel zwei werden des Weiteren die theoretischen Grundlagen der „Prinzipal-Agenten-Theorie“ vermittelt. Bei der Darstellung der wesentlichen Implikationen und Anzeizeffekte der „Agency-Theorie“ wird auf das LEN-Modell, auch Spremann-Modell genannt, eingegangen. Das LEN-Modell wird aufgrund seiner einfachen Struktur und analytischen Handhabbarkeit häufig verwendet, um Aussagen zu diversen anreizrelevanten Fragestellungen abzuleiten.⁹ Im Rahmen des Kapitels werden darüber hinaus die modelltheoretischen „Sonderfälle“ der Prinzipal-Agenten-Theorie, das „Multitasking-Modell“ und das „Multi-Prinzipal-Agenten-Modell“ vorgestellt, um ein Grundverständnis für diese Modelle und eine modelltheoretische Ausgangsbasis für spätere Betrachtungen und Modellerweiterungen zu schaffen.

In Kapitel drei werden in einer Art Exkurs ausgewählte Motivationstheorien, wie z. B. die Inhaltstheorien von Herzberg, Maslow und McClelland und die Prozess-theorien von Porter/Lawler, erörtert. Der Exkurs dient dazu, zu zeigen, dass parallel zur „Agency-Theorie“ weitere Erklärungsansätze für die Wirkung von Anreizkomponenten existieren. Dabei stehen vor allem die Menschen, ihre Grundbedürfnisse und Eigenschaften und Handlungsweisen im Vordergrund der Betrachtung. Kapitel drei schließt mit der Darstellung ausgewählter empirischer Studien, die zum Thema leistungsorientierte Anreiz- und Vergütungssysteme bereits durchgeführt wurden und interessante Hinweise zur Gestaltung von Vergütungssystemen liefern.

Kapitel vier widmet sich der Betrachtung von Anreiz- und Vergütungssystemen in der Praxis. Hierzu werden Entwicklungstrends und Verbreitungsgrade von leistungs-

⁹ Vgl. Bamberg/Coenenberg (2000), S. 109 f.

orientierten Anreiz- und Vergütungssystemen in Europa und Deutschland, insbesondere im Finanzdienstleistungsbereich, betrachtet. Die Darstellung der aktuellen Vergütungssituation in Sparkassen beginnt mit einer Vorstellung der Sparkassen-Finanzgruppe und ihrer Akteure sowie wesentlicher Kennzahlen, die die Bedeutung der Bankengruppe für den Finanzsektor Deutschland belegen. Eine kurze Beschreibung der Aufgaben und Leistungsspektren der wesentlichen Akteure innerhalb der Sparkassen-Finanzgruppe dient dem besseren Verständnis der Interaktion im Verbund. Dabei wird die Zusammenarbeit der Sparkassen mit ihren wichtigsten Verbundpartnern der DekaBank, den Landesbausparkassen, den Versicherungen der Sparkassen und der Deutschen Leasing, beschrieben.¹⁰

In Kapitel fünf wird die aktuelle Vergütungsstruktur im Vertrieb der Sparkassen untersucht. Hierzu wurde im Rahmen dieser Arbeit eine schriftliche Befragung von 133 ausgewählten Sparkassen durchgeführt und die gegenwärtige Vergütungssituation erhoben. Die wesentlichen Ergebnisse der Fallstudie sind in Kapitel fünf themenspezifisch aufbereitet.

Kapitel sechs widmet sich, unter Berücksichtigung der Erkenntnisse aus den vorangegangenen Kapiteln, der Analyse von drei zentralen Fragen, wobei die dritte Frage den größten Teil der Betrachtungen ausmacht und das Kernthema der vorliegenden Arbeit bildet:

1. Warum werden variable leistungsorientierte Vergütungssysteme in Sparkassen in geringerem Umfang eingesetzt als es die Theorie empfiehlt und andere Unternehmen/Banken es praktizieren?
2. Weisen Sparkassenmitarbeiter besondere Eigenschaften/Motivationshintergründe auf, die bei der Auswahl und dem Einsatz von Anreiz- und Vergütungssystemen zu berücksichtigen sind?
3. Wie lässt sich das Multi-Prinzipal-Problem (Verbundproblematik) modelltheoretisch abbilden und sinnvoll lösen? Gibt es für die Zusammenarbeit im Ver-

¹⁰ Die Zusammenarbeit zwischen Sparkassen und Landesbanken ist nicht Bestandteil dieser Arbeit.

bund und eine diesbezügliche Gestaltung von Anreiz- und Vergütungs-systemen eindeutige Handlungsempfehlungen, die aus Sicht der Sparkassen zu einem optimalen Ergebnis führen?

Kapitel sieben beschließt die Arbeit mit einer Zusammenfassung der wesentlichen Erkenntnisse der modelltheoretischen Diskussion in Kapitel sechs, wobei die Ergebnisse der vorangegangenen Kapitel ebenfalls berücksichtigt und einbezogen werden. Es wird ein Ausblick über weiterführende Fragestellungen und noch zu untersuchende Themenbereiche im Kontext leistungsorientierter Anreiz- und Vergütungssysteme in Sparkassen sowie Banken allgemein gegeben.

2 GRUNDLAGEN

2.1 ANREIZSYSTEME

2.1.1 BEGRIFFLICHE ABGRENZUNG

Als Ausgangspunkt für die weiteren Betrachtungen wird zunächst analysiert, was unter einem Anreizsystem oder genauer gesagt einem „betrieblichen Anreizsystem“, zu verstehen ist. Um das Untersuchungsobjekt „Anreizsystem“ näher zu analysieren, bietet es sich an, in die bereits vorhandene Literatur zu blicken. Dabei lässt sich feststellen, dass kein einheitliches Verständnis von Anreizsystemen existiert.¹¹ Nachfolgend wird deshalb der Versuch unternommen, eine Definition zu erarbeiten, die mit dem konkreten Arbeitsverständnis der vorliegenden Arbeit übereinstimmt.

Ein Anreizsystem kann allgemein als die Summe aller in ihrem Zusammenwirken bewusst gestalteten und aufeinander abgestimmten Anreize, die einerseits bestimmte erwünschte Verhaltensweisen der Mitarbeiter auslösen oder verstärken und die andererseits die Wahrscheinlichkeit des Auftretens unerwünschter Verhaltensweisen mindern, beschrieben werden.¹² Es lässt sich feststellen, dass Anreizsysteme in Unternehmen darauf abstellen, das Verhalten der Mitarbeiter in Richtung der Unternehmensziele zu lenken und die Motivation zu erhöhen, im Sinne des Unternehmens zu agieren.¹³ Zusammengefasst lassen sich die folgenden drei Grundfunktionen von Anreizsystemen identifizieren:¹⁴

1. Motivationsfunktion – Anreizsysteme sollen die Mitarbeiter motivieren und zu guten Leistungen anspornen, indem gute Leistungen belohnt und schlechte Leistungen sanktioniert werden.
2. Selektionsfunktion – Anreizsysteme sollen Unternehmen bei der Mitarbeiterauswahl und -förderung unterstützen und dazu beitragen, die richtigen Mitarbeiter einzustellen und langfristig zu binden.

11 Vgl. Winter (1996), S. 16, Becker (1991), S. 755 f. und Seidel (1991), S. 177ff.

12 Vgl. hierzu Wild (1973), S. 45 ff. und Becker (1993), S. 313 ff.

13 Weitere Ausführungen zu Anreizsystemen finden sich u. a. bei Kruse (2002) und Schröder/Schweizer (1999), S. 608 ff.

14 Vgl. Winter (1996), S. 39 ff.

3. Koordinationsfunktion – Anreizsysteme sollen des Weiteren die Zusammenarbeit im Unternehmen fördern und Bereichsegoismen reduzieren bzw. vermeiden.

Anreizsysteme lassen sich ganz allgemein nach der Anreizquelle und dem Anreizobjekt unterscheiden. Bei der Anreizquelle handelt es sich entweder um intrinsische oder um extrinsische Anreize. Intrinsische Anreize ergeben sich direkt aus der Aufgabenstellung bzw. der Beschaffenheit der Arbeitsaufgabe heraus und erfüllen in der Regel immaterielle Bedürfnisse der Mitarbeiter.¹⁵ Dagegen beziehen sich extrinsische Anreize auf Bedürfnisse bzw. Ziele, die von der Umwelt eines Mitarbeiters bestimmt werden und deren Erfüllung häufig zu Belohnungen oder ähnlichen Handlungen führt, die wiederum einen Eigenwert besitzen.¹⁶ Die Zahlung einer Vergütung stellt nach diesem Prinzip einen extrinsischen Anreiz dar.¹⁷

Entsprechend der bereits beschriebenen Untergliederung der Anreizsysteme, lässt sich des Weiteren nach dem zugrunde liegenden Anreizobjekt zwischen materiellen und immateriellen Anreizen unterscheiden. Zu den materiellen Anreizen sind generell alle monetären sowie die monetär bewertbaren Anreize zu zählen. Zu der Gruppe der immateriellen Anreize gehören die monetär nicht bewertbaren Anreize, wie z. B. die Informations- und Kommunikationsstruktur eines Unternehmens, die Organisationsstruktur sowie Lob und Anerkennung, um nur einige zu nennen.¹⁸ Die nachfolgende Abbildung 1 gibt einen Überblick über eine mögliche Klassifizierung von Anreizen, die nach dem zugrunde liegenden Objekt unterteilt sind.

15 Vgl. u. a. Deci (1975), S. 23 ff.

16 Nähere Erläuterungen zu diesem Thema finden sich z. B. bei Laux/Liermann (2003), S. 502 ff.

17 Vgl. hierzu Weinert, A.B. (1987), S. 244.

18 Eine ausführlichere Darstellung findet sich u. a. bei Becker (1993), S. 313 ff.

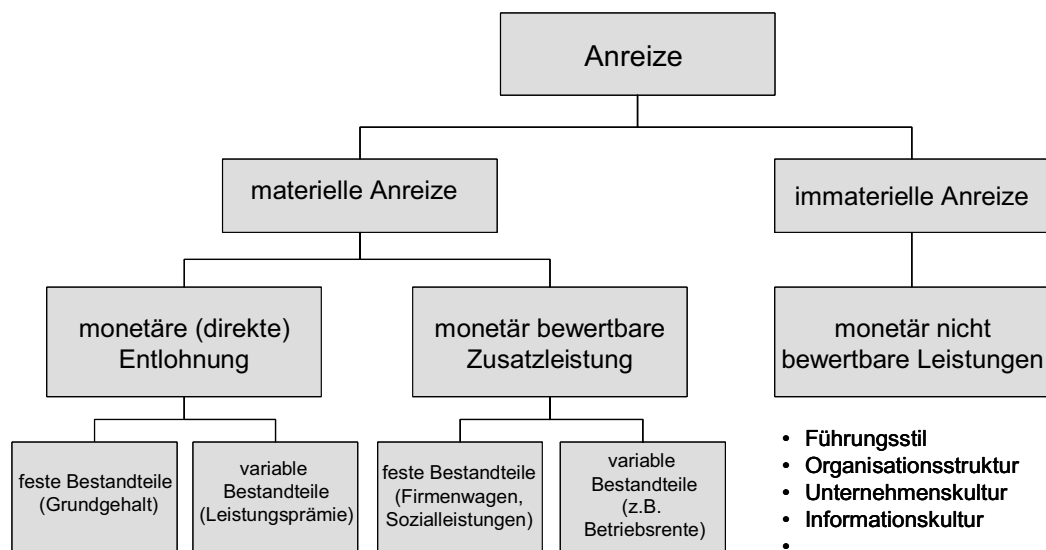


Abbildung 1: Klassifizierung von Anreizen nach dem Anreizobjekt¹⁹

Die Abbildung zeigt, dass die materiellen Anreize in feste und variable Bestandteile untergliedert werden. Bei der Zuordnung der Anreize bleibt festzuhalten, dass eine exakte Zuordnung von Anreizen sowohl im Bereich der Anreizquelle als auch im Bereich des zugrunde liegenden Anreizobjektes nicht immer eindeutig ist, da zum Teil Mischformen vorliegen. Im Allgemeinen werden in der Literatur Vergütungssysteme als Teilbereich bzw. Subsystem der Anreizsysteme verstanden.²⁰ Nachfolgend werden die Begriffe Anreiz- und Motivationssysteme und variable Vergütungssysteme synonym verwendet. Der Fokus der Arbeit liegt auf der Gestaltung von Vergütungs-(Entlohnungs-)systemen mit variablen Komponenten, die sich auf Basis der gezeigten Leistungen bzw. Ergebnisse des Mitarbeiters bemessen lassen.

2.1.2 ELEMENTE UND GESTALTUNG EINES ANREIZSYSTEMS

Ein Anreizsystem besteht allgemein aus zwei Teilmengen/-bereichen. Der eine Teil besteht aus einer Menge von Bezugsobjekten (Bemessungsgrundlagen und Kriterien) und der andere aus Anreizen (Belohnungen und Sanktionen). Mit Hilfe von entsprechenden Relationsvorschriften und unter Berücksichtigung der Zeit wird eine Struktur definiert, die schließlich ein Anreiz- und Motivationssystem bildet.²¹ Die Bemess-

¹⁹ Vgl. Winter (1996), S. 15.

²⁰ Vgl. Schierenbeck (2000), S. 138.

²¹ Vgl. hierzu Kossbiel (1994), S. 75 ff.

sungsgrundlage legt fest, von welchen Größen die Gewährung des Anreizes abhängen soll.²² Hinsichtlich der Bemessungsgrundlage ist es sinnvoll, auch Erfolgs- und Leistungskriterien heranzuziehen, die mit den Zielgrößen des Unternehmens übereinstimmen. Die Bemessungsgrundlagen können vielfältig sein und richten sich in der Regel nach der jeweiligen Arbeitssituation. Mögliche Bemessungsgrundlagen können unternehmensbezogene Kriterien, bereichsbezogene Kriterien oder individuelle Kriterien sein²³, wie z. B.:

- » Größen des Rechnungswesens, z. B. Gewinn, Jahresüberschuss, Return on Equity etc.,
- » Wertorientierte Größen, z. B. Aktienkurse, Economic Value Added etc.,
- » Nicht-finanzielle Größen, z. B. Marktanteil, Kundenzufriedenheit, Innovationsleistung,
- » Qualität der Arbeit (Einhaltung von Terminen, Anzahl von Fehlern, Unfällen, Beschwerden, Behandlung von Arbeitsmitteln etc.),
- » Quantität (z. B. Anzahl der bearbeiteten/erstellten Werkstücke, Anzahl der abgeschlossenen Verträge etc.) oder
- » Sozialbeziehungen (z. B. Zusammenarbeit, Teambereitschaft, Betriebstreue etc.).

Die Festlegung geeigneter Bemessungsgrundlagen, die zur Leistungs-/Erfolgsmessung herangezogen werden können, erfordert die Berücksichtigung der nachfolgend beschriebenen Kriterien:

1. Ein wesentliches Kriterium bildet die intersubjektive Überprüfbarkeit. Das bedeutet, dass sowohl der Arbeitgeber (Prinzipal) als auch der Arbeitnehmer (Agent) in der Lage sein muss, die Ausprägungen der Bemessungsgrundlage zu definieren und eindeutig zu messen.²⁴

22 Vgl. Laux (1990), S. 7 ff.

23 Weitere Ausführungen hierzu finden sich u. a. bei Siegert (1995), S. 580 ff. und Evers/von Hören (1996), S. 456 ff.

24 Die Begriffe Prinzipal und Agent werden im Rahmen der Prinzipal-Agenten-Theorie synonym für die Bezeichnungen Arbeitgeber und Arbeitnehmer verwendet.

Ist dieses Kriterium nicht erfüllt, kann es zu erheblichem Aufwand kommen, die „wahre“ Ausprägung der Bemessungsgrundlage festzustellen. Als ein Beispiel für eine ungeeignete Bemessungsgrundlage ist der Arbeitseinsatz (das Anstrengungsniveau) des Agenten anzusehen, da der Prinzipal diesen weder beobachten bzw. kontrollieren noch genau festschreiben kann. Ein weiteres Beispiel wäre, die Belohnung des Agenten am „Erfolg“ des Unternehmens zu bemessen. Hier stellt sich die begriffliche Frage, was als „Erfolg“ des Unternehmens gewertet wird. Ist es der Jahresgewinn, der Jahresüberschuss, der Deckungsbeitrag III oder IV, der Umsatz? Der Interpretationsspielraum der Bemessungsgrundlage „Erfolg“ ist sehr weit gefasst und führt mit Sicherheit zu Unstimmigkeiten zwischen Agent und Prinzipal, wenn diese Größe nicht zuvor klar definiert wurde.

2. Ein weiteres Kriterium zur Beurteilung von Bemessungsgrundlagen ist die Anreizkompatibilität. Dieses Kriterium impliziert, dass der Agent von dem Belohnungssystem nur profitieren sollte, wenn auch der Prinzipal bzw. das Unternehmen einen Nutzen erzielt.²⁵

Aktuelles Beispiel für eine möglicherweise inadäquate Auswahl von Bemessungsgrundlagen stellen die Bonuszahlungen der UBS für das Jahr 2007 dar. Trotz Kreditkrise und einem prognostizierten Verlust in Höhe von 430 Millionen Schweizer Franken für das Geschäftsjahr 2007, wurden die Bonuszahlungen, entgegen den Erwartungen und Hoffnungen vieler Aktionäre, nicht drastisch gekürzt.²⁶ Zahlreiche Aktionäre der UBS äußerten ihren Unmut über die maßlose Gier der verantwortlichen Banker, die ihre erfolgsabhängigen Bonuszahlungen in der Vergangenheit in die Höhe treiben wollten und dabei Risiken eingegangen sind, die sie nicht mehr beherrschten. Sie sollten nun gerade stehen für ihre Fehler und für die Beseitigung des Schadens verantwortlich gemacht werden. Aktionär Alfred Hosch sagte: „Wenn wir die zwölf Milliarden Franken, die an Boni ausgeschüttet wurden, wieder einfordern, brauchen wir keine Kapitalerhöhung.“²⁷

25 Vgl. Fischer (1995), S. 320 ff.

26 Vgl. NZZ Online (2008).

27 Vgl. FTD.de (2008).

3. Als drittes Kriterium sollte die Effizienz der Bemessungsgrundlagen berücksichtigt werden. Effizienz bedeutet in diesem Zusammenhang das Abwägen von Kosten und Nutzen.

Die Kosten sind vergleichsweise einfach zu ermitteln und setzen sich aus folgenden Komponenten zusammen: Kosten der Ermittlung eines Anreizsystems, Kosten der Information des Agenten, Kosten zur Ermittlung der Ausprägung der Bemessungsgrundlage sowie die Kosten bei dem konkreten Einsatz des Entlohnungsschemas und die Belohnung des Agenten. Je komplizierter und komponentenreicher das Anreizsystem ist, desto höher sind die Kosten, in Form von Arbeit und Zeit. Die Kosten der Anwendung des Anreizsystems entstehen aufgrund der regelmäßig erforderlichen Überprüfungen der Bemessungsgrundlagen sowie deren Umwandlung in adäquate Belohnungen.²⁸ Die Ermittlung der Erträge, die mit dem Einsatz des Anreizsystems verbunden sind, gestaltet sich wesentlich schwieriger. In der Praxis ist es oftmals nicht möglich den Beitrag einzelner Komponenten, wie z. B. Unternehmensstruktur, Führungsstil, Mitarbeiterqualifikation, zur Zielerreichung isoliert zu betrachten und den jeweiligen Erfolgsbeitrag zu messen.

2.2 PRINZIPAL-AGENTEN-THEORIE

2.2.1 EINFÜHRUNG

Informationsasymmetrien und daraus entstehende Interessenkonflikte sind im Rahmen von Wirtschaftsbeziehungen eine häufig anzutreffende Beobachtung. Die Theorie der Verträge und Information beschäftigte sich in den 1970er Jahren ausführlich mit Informationsasymmetrien und daraus resultierenden Fragestellungen und Problemen. Die Literatur ist auch unter dem Begriff „Agency-Theorie“ bekannt geworden. Ausgangspunkt der agency-theoretischen Betrachtungen stellt der im Jahre 1973 von Ross veröffentlichte Beitrag zur Organisationstheorie dar.²⁹ Weitere Beiträge zur Organisations- und Finanzierungstheorie lieferten bspw. Holmström und Jensen/Meckling in den darauf folgenden Jahren.³⁰

28 Vgl. hierzu auch Laux/Liermann (2003), S. 497.

29 Vgl. Ross (1973).

30 Vgl. Holmström (1979) und Jensen/Meckling (1976).

Ziel der Agency-Theorie ist die Analyse und optimale Gestaltung von vertraglichen Regelungen in Kooperationen, die durch die Auftragsbeziehung zwischen zwei Individuen bzw. einer Gruppe von Individuen, die sich durch eigennütziges Verhalten auszeichnen, charakterisiert sind. Die Grundlagen für eine modell-theoretische Betrachtung von Vertragsbeziehungen liefert die Prinzipal-Agenten-Theorie. Sie befasst sich mit der Darstellung von Vertrags- und Kooperationsbeziehungen und daraus abgeleiteten Empfehlungen für die Gestaltung von Vertragsbeziehungen zwischen einem Auftraggeber, dem Prinzipal und einem Auftragnehmer, dem Agenten.

Hauptaugenmerk zahlreicher Veröffentlichungen stellt die Theorie der Verträge bei asymmetrischer Information und Interessenkonflikten dar. Unter dieses allgemein formulierte Thema fällt eine Reihe von wirtschaftlichen Beziehungen und Sachverhalten, wobei das Spektrum der betrachteten Wirtschaftsbeziehungen von der Arzt-Patient-Beziehung, der Beauftragung von Freiberuflern über die Hochschule-Student-Beziehung bis hin zu der Untersuchung des Verhältnisses von Aktionären und Management reicht.³¹

Eine einheitliche Definition dafür, was die Beziehung zwischen Prinzipal und Agent im Detail ausmacht, gibt es in der Literatur nicht. Eine mögliche Definition liefern Pratt/Zeckhauser³²: „Whenever one individual depends on the action of another, an agency relationship arises.“ Da diese Definition sehr weit gefasst ist und einen großen Interpretationsspielraum bietet, wird im Folgenden der nachstehenden Definition für Prinzipal-Agenten-Beziehungen gefolgt: „We define an agency relationship as a contract under which one or more persons (the principal(s)) engage another person (the agent) to perform some service on their behalf which involves delegating some decision making authority to the agent. If both parties in the relationship are utility maximizers, there is good reason to believe that the agent will not always act in the best interest of the principal.“³³

31 Weitere Beispiele finden sich u. a. bei Pratt/Zeckhauser (1985), S. 2, Mas-Colell/Whinston/Green (1995), S. 478.

32 Vgl. hierzu Pratt/Zeckhauser (1985), S. 2.

33 Vgl. hierzu Jensen/Meckling (1976), S. 5.

Die besondere Problematik einer solchen Beziehung entsteht aufgrund der asymmetrischen Informationsverteilung zwischen Prinzipal und Agent und der Tatsache, dass beide Parteien unterschiedliche Interessen verfolgen können. So hat bspw. der Anwalt in der Regel einen besseren Überblick über die Rechtslage als der Klient oder der Arbeiter kann seine eigenen Fähigkeiten und Kenntnisse besser einschätzen als der Arbeitgeber. In diesen Fällen besteht die Gefahr, dass der Agent private Informationen zu seinem eigenen Vorteil nutzt und nicht uneingeschränkt im Sinne des Prinzipals handelt.

Die Informationsasymmetrien können vielfältiger Natur sein. Sie lassen sich bspw. nach ihrer Art in „hidden action“, „hidden information“ und „hidden characteristics“ unterteilen. Anhand der Begriffe ist bereits zu erkennen, dass es sich bei der erstgenannten Informationsasymmetrie um für den Prinzipal nicht beobachtbare Handlungen des Agenten handelt, bei der zweiten Asymmetrie um Informationen, die der Agent erhält, aber nicht an den Prinzipal weitergibt und bei der dritten, um bestimmte Fähigkeiten oder Verhaltensweisen, die der Agent besitzt, aber dem Prinzipal nicht bekannt sind.³⁴

Bezüglich ihres Entstehungszeitpunktes können Informationsasymmetrien entweder vor oder nach Vertragsabschluss auftreten. Probleme, die typischerweise vor Vertragsabschluss auftreten, sind die „Adverse Selektion“ und das „Bargaining Problem“. Adverse Selektion tritt beispielsweise dann auf, wenn ein Versicherer nicht zwischen guten und schlechten Risikotypen unterscheiden kann und daher einen Durchschnittstarif für alle potenziellen Versicherten anbieten muss. Tendenziell werden eher schlechte Risikotypen durch diesen durchschnittlichen Versicherungssatz angezogen, während sich das Angebot für die guten Risiken nicht lohnt. Dieser Prozess wird was auch als „Negativauslese“ bezeichnet und kann im Extremfall zum Marktversagen führen. So gibt es bspw. keine private Versicherung gegen Arbeitslosigkeit.³⁵

34 Vgl. u. a. Salanie (1998), S. 4.

35 Weitere Beispiele für Adverse Selektion werden z. B. bei Milgrom/Roberts (1992), S. 149 ff. vorgestellt.

Das Bargaining Problem beschreibt eine Verhandlungssituation bei bilateraler Informationsasymmetrie. Ein Beispiel ist eine mögliche Waretransaktion bei der der Käufer nicht die Preisuntergrenze des Verkäufers kennt und der Verkäufer nicht die Zahlungsbereitschaft des Käufers. Der Käufer möchte in der Regel einen möglichst geringen Preis zahlen, während der Verkäufer daran interessiert ist, das Produkt zu einem möglichst hohen Preis zu verkaufen. Der Verkäufer wird daher geneigt sein, seine Preisuntergrenze zu übertreiben und der Käufer hat einen starken Anreiz, seine Zahlungsbereitschaft zu untertreiben. In dieser Situation kann es vorkommen, dass eine für beide Parteien vorteilhafte Transaktion nicht zustande kommt, da beide Parteien versuchen, aus ihrer privaten Information Kapital zu schlagen.³⁶

Das Problem der nachvertraglichen Informationsasymmetrie wird auch als „Moral Hazard“ bzw. „Standard-Agency-Problem“ bezeichnet. Hier geht es darum, dass der Agent nach Abschluss eines Kauf-, Versicherungs- oder Arbeitsvertrages Handlungen tätigt, die der Prinzipal nicht beobachten kann und die nicht in dessen Interesse liegen. Das Problem der nachvertraglichen Informationsasymmetrie zwischen Prinzipal und Agent ist zentraler Bestandteil der modelltheoretischen Auseinandersetzung im Rahmen dieser Arbeit. Nachfolgend wird das Standard-Prinzipal-Agenten-Modell vorgestellt und erläutert.

2.2.2 DELEGATIONSPROBLEM DER PRINZIPAL-AGENTEN-THEORIE

In der einfachsten Version des Prinzipal-Agenten-Modells wird von einer bilateralen Vertragsbeziehung ausgegangen. Eine der beiden Parteien beauftragt die andere Partei, eine bestimmte Handlung durchzuführen oder eine bestimmte Entscheidung zu treffen. Sowohl Prinzipal als auch Agent können Individuen, Unternehmen oder sonstige Entscheidungszentren darstellen.³⁷ Nachfolgend wird als Beispiel die Beziehung zwischen einem Bereichsleiter im Vertrieb einer Bank/Sparkasse (Prinzipal) und einem Mitarbeiter im Vertrieb (Agent) verwendet. Der Mitarbeiter ist damit beauftragt, die Interessen des Bereichsleiters bestmöglich zu vertreten und in dessen

36 Vgl. Milgrom/Roberts (1992), S. 141.

37 In der Literatur findet sich eine Reihe von Werken, die sich mit der Agency-Theorie befassen. Einen guten Überblick liefern bspw. Salanié (1998), Macho-Stadler/Pérez-Castrillo (1997), Pratt/Zeckhauser (1985) und Mas-Colell/Whinston/Green (1995).

Sinne Handlungen durchzuführen und/oder Entscheidungen zu treffen. Delegiert der Prinzipal eine Entscheidung oder Handlung an den Agenten, so ist nicht unmittelbar davon auszugehen, dass die Interessen des Prinzipals bestmöglich durch den Agenten vertreten werden.

Der Agent verfolgt unter Umständen eigene Ziele, die von den Interessen des Prinzipals abweichen. Es ist denkbar, dass der Prinzipal an möglichst hohen Unternehmensgewinnen oder möglichst geringen Personalkosten interessiert ist, während der Mitarbeiter an hohen Provisionszahlungen und an persönlichen Personalentwicklungsmaßnahmen zur Weiterentwicklung im Unternehmen interessiert ist. Er hat bspw. kein besonderes Interesse daran, möglichst geringe Personalkosten zu verursachen und das zur Verfügung stehende Entlohnungsbudget zu schmälern.

Generell ließe sich der dargestellte Interessenkonflikt leicht lösen, wenn der Arbeitseinsatz des Agenten beobachtbar und das Ergebnis seiner Arbeit kontrahierbar wäre. In diesem Fall würde es sich um eine symmetrische Informationsverteilung nach Vertragsabschluss handeln. Es könnte ein Vertrag geschlossen werden, der den konkreten Arbeitseinsatz und das erwartete Ergebnis des Agenten sowie Sanktionsmöglichkeiten im Nichterfüllungsfall regelt. Der Fall der symmetrischen Informationsverteilung vor und nach Abschluss des Vertrages wird oftmals als Referenz- oder Benchmarkmodell bezeichnet, da diese Informationskonstellation zu einer „First-Best-Lösung“ für den Prinzipal führt.³⁸

Weit häufiger werden in der Literatur allerdings Entscheidungsprobleme bei asymmetrischer Informationsverteilung untersucht, da die genannten Voraussetzungen in der Realität nahezu nie erfüllt sind. Vertragsbeziehungen bei asymmetrischer Information sind durch folgende Voraussetzungen gekennzeichnet:³⁹

- » Das Ergebnis der Arbeit des Agenten wird nicht allein durch seine Anstrengungen, sondern auch durch äußere Umwelteinflüsse bestimmt. Das bedeutet, der Prinzipal kann vom Ergebnis nicht direkt Rückschlüsse auf die Anstrengungen

38 Vgl. hierzu Grossman/Hart (1983), S. 12.

39 Vgl. u. a. Göx (2007).

des Agenten ziehen, da auch ein schlechtes Ergebnis mit einem hohen Arbeitseinsatz des Agenten verbunden gewesen sein kann und umgekehrt.

- » Der Prinzipal kann die Handlungen und Entscheidungen des Agenten nicht beobachten bzw. aufgrund zu hoher Kosten ist eine Beobachtung nicht möglich. Demzufolge kann auch kein Vertrag aufgesetzt werden, der den Arbeitseinsatz des Agenten regelt, da der Prinzipal im Zweifelsfall nicht beweisen könnte, dass die vereinbarten Arbeitsanstrengungen vom Agenten nicht geleistet wurden.

Für das daraus resultierende Prinzipal-Agenten-Problem ergibt sich, dass der Prinzipal den Arbeitseinsatz des Agenten nicht beobachten kann, wohl aber das Ergebnis seiner Handlungen. Allerdings ist das Ergebnis nicht allein auf den Arbeitseinsatz des Agenten zurückzuführen, sondern ebenfalls auf eine unbekannte Umwelt- oder Zufallsvariable. Es wird jedoch allgemein unterstellt, dass der Arbeitseinsatz des Agenten positiv mit dem Ergebnis korreliert ist, d. h. mit einem höheren Arbeitseinsatz wird ein höheres erwartetes Ergebnis verbunden. Dennoch sollte die Entlohnung des Agenten nicht direkt vom Arbeitseinsatz abhängen, sondern in Abhängigkeit vom Gesamtergebnis abgebildet werden.

Da keine 1:1 Beziehung zwischen Arbeitseinsatz und Gesamtergebnis besteht, wird der Agent auch für Ergebnisse verantwortlich gemacht, die er nicht vollständig kontrollieren bzw. beeinflussen kann. Das bedeutet, er wird am Geschäftsrisiko beteiligt. In welcher Höhe er am Geschäftsrisiko beteiligt werden sollte, hängt von seiner Nutzenfunktion ab.

Der Prinzipal bietet dem Agenten zum Zeitpunkt t_0 einen Vertrag an. Sofern der Agent den Vertrag akzeptiert (t_1), wird er sich zum Zeitpunkt t_2 für eine Aktion bzw. ein Aktionsniveau entscheiden, das im Einklang mit seinen Präferenzen sowie der vom Prinzipal angebotenen Entlohnungsfunktion steht. Infolge der gewählten Entscheidung sowie unter Einwirkung eines nicht beeinflussbaren Umweltzustandes (Zufallsvariable θ) wird sich zum Zeitpunkt t_3 ein Ergebnis einstellen, das die Entlohnung des Agenten bestimmt.

Der zeitliche Ablauf ist anhand eines Zeitstrahls dargestellt.⁴⁰

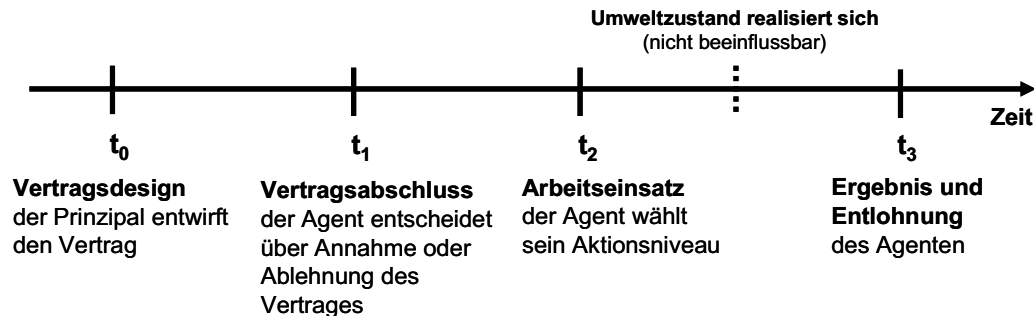


Abbildung 2: Zeitlicher Ablauf des Standard-Prinzipal-Agenten-Problems

Die Lösung des grafisch dargestellten Risiko-Anreizproblems lässt sich rückwärts gerichtet, mittels einer so genannten „backward induction“ (Rückwärtsinduktion), ermitteln. Zum Zeitpunkt t_2 entscheidet der Agent über seinen optimalen Arbeitseinsatz in Abhängigkeit von der zuvor (in t_1) akzeptierten Entlohnungsfunktion.

Die Entscheidung über die Annahme oder Ablehnung des Vertragsangebotes trifft der Agent zum Zeitpunkt t_1 , indem er seine Beschäftigungsalternativen mit dem angebotenen Vertrag vergleicht. Der Vertrag muss ihm zumindest den gleichen Nutzen wie eine alternative Beschäftigungsmöglichkeit bieten, d. h. er muss mindestens seinen Reservationsnutzen erhalten, ansonsten lehnt er das Angebot ab. Zur Erstellung des Vertragsangebotes wird der Prinzipal zum Zeitpunkt t_0 die optimale Reaktion des Agenten antizipieren und daraufhin seine Entlohnungsfunktion festlegen. Im nächsten Abschnitt wird der verbal dargelegte Lösungsweg modelltheoretisch hinterlegt.

2.2.3 FORMALE DARSTELLUNG DES STANDARD-PRINZIPAL-AGENTEN-MODELLS

Zur formalen Darstellung des Modells ist es notwendig, zunächst die wesentlichen Annahmen und Parameter festzulegen. Die Darstellung erfolgt in Anlehnung an die Ausführungen von Mas-Colell⁴¹ und Holmström.⁴²

40 Ähnliche Darstellungen finden sich u. a. bei Macho-Stadler/Pérez-Castrillo (1997), S. 9 f. und Kiener (1990), S. 20.

41 Vgl. Mas-Colell/Whinston/Green (1995), S. 479 ff.

42 Vgl. Holmström (1979), S.74 ff.

Das Ergebnis der Auftragsbeziehung zwischen Prinzipal und Agent wird nachfolgend mit x bezeichnet, welches sowohl von dem Arbeitseinsatz des Agenten (a) als auch einer Zufallsvariable (θ) abhängt:

$$x = x(a, \theta). \quad (2.1)$$

Der Arbeitseinsatz des Agenten kann verschiedene Werte annehmen. Er kann nicht direkt aus dem Ergebnis x abgeleitet werden. Nachfolgend wird davon ausgegangen, dass das Ergebnis Werte in dem geschlossenen Intervall $[\underline{x}, \bar{x}]$ annimmt, wobei \bar{x} das maximale Ergebnis und \underline{x} das minimale Ergebnis bezeichnen. Der Zusammenhang zwischen dem Ergebnis x und dem Arbeitseinsatz a wird durch die bedingte Dichtefunktion $f(x|a)$ erfasst, mit $f(x|a) > 0$ für alle $a \in A$ und alle $x \in [\underline{x}, \bar{x}]$. Das bedeutet, dass jeder beliebige Aktionslevel des Agenten zu jedem potenziell möglichen Ergebnis führen kann.

Um die Übersichtlichkeit zu erhöhen, wird in der folgenden Diskussion das Aktionsniveau des Agenten auf zwei mögliche Werte beschränkt, a_l (a_{low}) und a_h (a_{high}), wobei $a_h \geq a_l$. Es wird angenommen, dass der Aktionslevel a_h mit einer höheren Wahrscheinlichkeit zu einem guten Ergebnis führt als Aktionslevel a_l , es gilt also:

$$F(x|a_h) \leq F(x|a_l) \text{ für alle } x \in [\underline{x}, \bar{x}].$$

Aus der stochastischen Dominanz erster Ordnung der Ergebnisverteilung für den Arbeitseinsatz a_h gegenüber der Verteilung für den Arbeitseinsatz a_l folgt unmittelbar, dass das erwartete Ergebnis bei Wahl des Aktionslevels a_h höher ist als bei Wahl von a_l .

Bezüglich der Präferenzen der Vertragsparteien werden folgende Annahmen getroffen: Der Agent maximiert seinen Nutzen gemäß einer additiv separablen Bernoulli-Nutzenfunktion:

$$u = u(s, a), \quad (2.2)$$

die von der Entlohnung s und dem Arbeitseinsatz a abhängt. Darin bezeichnet $u(s)$ den Nutzen aus der monetären Entlohnung und $C(a)$ die persönlichen Kosten des Arbeitseinsatzes. Die Nutzenfunktion ist zweimal in s differenzierbar mit $u'(s) > 0$ und $u''(s) \leq 0$. Des Weiteren gilt, dass $C(a_h) > C(a_l)$, so dass $u(s, a_h) < u(s, a_l)$, was bedeutet, dass der Agent bei gegebener Entlohnung einen geringeren gegenüber einem hohen Arbeitseinsatz bevorzugt. Zudem ist der Agent risikoavers. Der Prinzipal geht überdies davon aus, dass der Agent alternative Beschäftigungsmöglichkeiten besitzt, so dass er ihm zumindest seinen Reservationsnutzen zahlen muss, der im Folgenden mit \underline{u} bezeichnet wird. Der Prinzipal wird, aufgrund der Diversifikationsmöglichkeiten seines Portfolios, als risikoneutral angenommen. Er maximiert seinen erwarteten Gewinn (v), der sich aus dem erwarteten Projekt-ergebnis abzüglich der zu zahlenden Entlohnung an den Agenten ergibt.

2.2.3.1 Optimale Vertragsgestaltung bei beobachtbarem Arbeitseinsatz

In der Realität ist es nicht oder nur mit einem enormen Kostenaufwand möglich, den Arbeitseinsatz des Agenten vollständig zu beobachten und zu kontrollieren. Zudem ist dies vor Dritten kaum glaubhaft zu beweisen. Dennoch wird die Lösung des Problems für einen beobachtbaren Arbeitseinsatz nachfolgend kurz beschrieben, da sie eine gute Ausgangsbasis für die weiteren Betrachtungen liefert. Das optimale Entlohnungsangebot des Prinzipals an den Agenten ergibt sich als Lösung des nachfolgenden Maximierungsproblems:

$$\max_{s(x), a \in \{a_l, a_h\}} E[v(x - s(x))] = \int v(x - s(x)) \cdot f(x|a) dx \quad (2.3)$$

unter der Teilnahmebedingung des Agenten (TB)

$$E[u(s(x), a)] = \int u(s(x)) \cdot f(x|a) dx - C(a) \geq \underline{u}. \quad (2.4)$$

Der Prinzipal möchte seinen erwarteten Gewinn maximieren und dem Agenten möglichst wenig zahlen, nämlich gerade so viel, dass er den Vertrag akzeptiert und das im Vertrag definierte Aktionsniveau erbringt. Der Agent wird den Vertrag akzeptie-

ren, wenn er mindestens seinen Reservationsnutzen \underline{u} erhält, der sich aus der Entlohnung s abzüglich der entstandenen Kosten für den Arbeitseinsatz C (Arbeitsleid des Agenten) ergibt.⁴³

Das Problem des Prinzipals lässt sich äquivalent formulieren als Minimierung der erwarteten Entlohnung für einen gegebenen Arbeitseinsatz. Die erwartete Entlohnung für einen gegebenen Arbeitseinsatz a beträgt:

$$\min_{s(x)} \int s(x) \cdot f(x|a) dx . \quad (2.5)$$

Minimiert der Prinzipal diesen Ausdruck unter Berücksichtigung der Teilnahmebedingung (2.4), ergibt sich für das Problem folgende Lagrange-Funktion:

$$L(s, \lambda) = \int s(x) f(x|a) dx - \lambda \cdot \left[\int u(s(x)) \cdot f(x|a) dx + C(a) - \underline{u} \right]. \quad (2.6)$$

Die punktweise Ableitung der Lagrange-Funktion nach s ergibt:

$$\frac{\partial L}{\partial s} = -f(x|a) + \lambda \cdot u'(s(x)) \cdot f(x|a) = 0 . \quad (2.7)$$

Die Auflösung nach λ ergibt:

$$\lambda = \frac{1}{u'(s(x))} . \quad (2.8)$$

Der Agent ist risikoavers, so dass die erste Ableitung seiner Nutzenfunktion ($u'(s)$) strikt abnehmend in s ist. Aus Gleichung (2.8) ergibt sich, dass die optimale Entlohnungsfunktion eine konstante Zahlung sein sollte. Der Prinzipal sollte dem Agenten ein Fixgehalt anbieten und das gesamte Geschäftsrisiko übernehmen. Da die zu erbringende Arbeitsleistung in diesem Fall konkret festzulegen und zu überprüfen ist, muss der Prinzipal ein Fixgehalt in Abhängigkeit des spezifizierten Arbeitseinsatzes

43 Vgl. Mas-Colell/Whinston/Green (1995), S. 480.

(s_a^*) anbieten. Das Fixgehalt wird so angesetzt, dass der Agent exakt seinen Reservationsnutzen \underline{u} erhält⁴⁴:

$$u(s_a^*) - C(a) = \underline{u}. \quad (2.9)$$

Mit höherem Arbeitseinsatz steigt das Fixgehalt, da die Kosten des Arbeitseinsatzes zunehmen und der Agent hierfür entsprechend entschädigt werden muss.

Anders würde sich die Lösung des Problems für einen risikoneutralen Agenten darstellen. In diesem Fall ist die in Gleichung (2.8) formulierte Bedingung für jede denkbare Entlohnungsfunktion erfüllt. Ein Fixgehalt stellt nur eine von unzähligen weiteren Lösungsmöglichkeiten dar. Die Entlohnungsfunktion des Agenten muss aber den Reservationsnutzen und die Kosten der Arbeit des Agenten lediglich im Erwartungswert abdecken, es muss also gelten:

$$E[s_a^*] = \underline{u} + C(a). \quad (2.10)$$

Nachdem die optimale Entlohnungsfunktion für den risikoaversen Agenten gefunden ist, muss der Prinzipal nun den gewünschten optimalen Arbeitseinsatz bestimmen, der seinen eigenen Gewinn maximiert. Hierzu löst er unter Verwendung von (2.9) das folgende Problem:

$$\max_a \int x \cdot f(x|a) dx - u^{-1}(\underline{u} + C(a)). \quad (2.11)$$

Der Prinzipal wird auf Basis der Gleichung (2.11) den optimalen Arbeitseinsatz des Agenten festlegen und eine entsprechende Entlohnung (vgl. Gleichung 2.9) zahlen. Da die dargestellte Lösung, aufgrund der Nicht-Beobachtbarkeit des Arbeitseinsatzes des Agenten, in der Realität nicht existiert, muss der Prinzipal eine andere Lösung finden, um den Agenten zu einem optimalen Arbeitseinsatz zu motivieren.

2.2.3.2 Optimale Vertragsgestaltung bei nicht-beobachtbarem Arbeitseinsatz

44 Vgl. Mas-Colell/Whinston/Green (1995), S. 481.

In der Realität ist der Arbeitseinsatz des Agenten in der Regel weder umfassend beobachtbar noch kontrollierbar, so dass eine ex-ante Festlegung des genauen Arbeitseinsatzes nicht möglich ist. Daraus folgt, dass der Agent am Ergebnis seiner Handlungen beteiligt sein sollte, um ausreichend motiviert zu werden. Für die optimale Vertragsgestaltung bei nicht-beobachtbarem Arbeitseinsatz ergeben sich, je nach Risikoneigung des Agenten, unterschiedliche Lösungen. Ist der Agent risikoneutral, ist die Lösung vergleichsweise einfach. Da keine Risikoverteilungsprobleme auftreten, kann der Prinzipal dem Agenten das Unternehmen verpachten und ihm den gesamten Geschäftserlös gegen Zahlung einer Fixsumme f überlassen. Der Agent maximiert dann folgenden Ausdruck:

$$\max \int x \cdot f(x|a) dx - C(a) - f. \quad (2.12)$$

Dieser Ausdruck entspricht dem Gesamtgewinn abzüglich der persönlichen Kosten des Agenten. Der Agent wird den Vertrag akzeptieren, solange er mindestens seinen Reservationsnutzen \underline{u} erzielt, d. h. wenn folgende Bedingung erfüllt ist:

$$\int x \cdot f(x|a) dx - C(a) - f \geq \underline{u}. \quad (2.13)$$

Da ein risikoneutraler Agent die gleichen Präferenzen wie der Prinzipal besitzt, wird er im Eigeninteresse den pareto-optimalen Arbeitseinsatz wählen. Der optimale Arbeitseinsatz a^* entspricht der Lösung bei beobachtbarem Anstrengungsniveau.⁴⁵ Es treten bei einem risikoneutralen Agent keine Effizienzeinbußen auf und die „First-Best-Lösung“ wird erreicht. Der Prinzipal wird in diesem Fall den folgenden Kaufpreis erzielen können:

$$f^* = \int x \cdot f(x|a^*) dx - C(a^*) - \underline{u}. \quad (2.14)$$

Anhand der Gleichung (2.14) wird deutlich, dass sowohl Prinzipal als auch Agent die gleichen Ergebnisse erzielen können wie bei beobachtbarem Arbeitseinsatz.

45 Vgl. Mas-Colell/Whinston/Green (1995), S. 482.

Anders verhält es sich, wenn der Agent risikoavers ist. In diesem Fall steht der Prinzipal vor dem Problem, dass er den risikoaversen Agenten einem Entlohnungsrisiko aussetzen muss, um ihn zum Arbeitseinsatz motivieren zu können. Diese Lösung verursacht zusätzliche Kosten, da der Agent die Beteiligung am unsicheren Ergebnis nur gegen die Zahlung einer Risikoprämie akzeptieren wird. Die Lösung des Problems erfolgt wiederum in zwei Stufen. Zunächst wird der optimale Entlohnungsplan für den Agenten in Abhängigkeit vom Arbeitseinsatz definiert. Auf der zweiten Stufe wird der optimale Arbeitseinsatz des Agenten ermittelt.

Der Prinzipal maximiert wiederum seinen erwarteten Nutzen bzw. minimiert die zu zahlende Entlohnung an den Agenten:

$$\max \int (x - s(x)) \cdot f(x|a) dx \quad (2.15)$$

bzw.

$$\min_{s(x)} \int s(x) \cdot f(x|a) dx,$$

unter Einhaltung der folgenden beiden Nebenbedingungen:

$$\text{TN: } \int u(s(x)) \cdot f(x|a) dx - C(a) \geq \underline{u} \quad (\text{Teilnahmebedingung})$$

$$\text{AB: } \int u(s(x)) \cdot f(x|a_h) dx - C(a_h) \geq \int u(s(x)) \cdot f(x|a_l) dx - C(a_l) \quad (\text{Anreizbedingung}).$$

Die Teilnahmebedingung stellt sicher, dass der Agent den Vertrag akzeptiert, indem er zumindest seinen Reservationsnutzen erhält. Die Anreizbedingung gewährleistet, dass der Agent, bei dem gegebenen Entlohnungsschema, auch das für den Prinzipal optimale Aktionsniveau wählt.

Der Prinzipal hat die Wahl zwischen zwei Aktionsniveaus a_l und a_h . Nachfolgend ist zunächst die Lösung für den Fall dargestellt, dass der Prinzipal den niedrigen Aktionslevel a_l implementieren möchte. Dieser Fall ist einfach zu lösen, da der Agent das Mindestmaß an Anstrengung auf sich nehmen wird, wenn ihm ein Fixgehalt der Form: $s_a^* = u^{-1}(\underline{u} + C(a_l))$ gezahlt wird. Seine Entlohnung ist unabhängig von seinem

Arbeitseinsatz, so dass er den Arbeitseinsatz wählen wird, der mit den geringsten Anstrengungen/dem geringsten Arbeitsleid für ihn verbunden ist.

Unter Berücksichtigung der beiden zuvor benannten Nebenbedingungen (Teilnahmebedingung und Anreizbedingung) entwirft der Prinzipal ein Entlohnungsschema, welches seinen Nettogewinn nach Abzug der Entlohnung des Agenten maximiert.

Mit Hilfe der Lagrange-Multiplikator-Methode lässt sich das Problem auflösen. Die Lagrangefunktion stellt sich wie folgt dar:

$$L(s, \lambda, \mu) = \int (x - s(x)) \cdot f(x|a_h) dx + \lambda \cdot \left[\int (u(s(x)) \cdot f(x|a_h) dx + C(a_h) - \underline{u}) \right] + \mu \cdot \left[\int u(s(x)) \cdot f(x|a_h) dx - C(a_h) - \int u(s(x)) \cdot f(x|a_l) dx + C(a_l) \right] \quad (2.16)$$

Die erste Ableitung der Funktion nach s ergibt:

$$\frac{\partial L}{\partial s} = -f(x|a_h) + \lambda \cdot u'(s(x)) \cdot f(x|a_h) + \mu \cdot u'(s(x)) [f(x|a_h) - f(x|a_l)] = 0. \quad (2.17)$$

Die Umformung der Funktion (2.17) ergibt:

$$\frac{1}{u'(s(x))} = \lambda + \mu \left[1 - \frac{f(x|a_l)}{f(x|a_h)} \right]. \quad (2.18)$$

Im Optimum müssen die beiden Multiplikatoren λ und μ positive Werte annehmen. Da der Prinzipal kein Interesse daran hat, dem Agenten mehr zu zahlen, als nötig ist, um den Vertrag zu akzeptieren, muss die Teilnahmebedingung binden, so dass λ positiv sein muss. Auch der Multiplikator μ muss positiv sein, da ansonsten die Zahlung eines Fixgehältes die optimale Entlohnungsfunktion wäre. In diesem Fall würde der Agent aber dazu veranlasst, a_l zu wählen, was im Widerspruch zu der Ausgangshypothese steht, dass der Prinzipal den Agenten motivieren möchte, einen hohen Arbeitseinsatz zu wählen.⁴⁶

46 Vgl. Auch Macho-Stadler/Pérez-Castrillo (1997), S. 44.

Anhand von Gleichung (2.18) lassen sich weitere Schlussfolgerungen für die optimale Entlohnungsfunktion des Agenten ziehen. Die Entlohnung ist höher als das in Gleichung (2.8) implizit definierte Festgehalt bei kontrahierbarem Arbeitseinsatz, wenn für das, auch als „likelihood ratio“ bezeichnete, Verhältnis zwischen den bedingten Dichtefunktionen bei geringem und hohem Arbeitseinsatz gilt:

$$\frac{f(x|a_l)}{f(x|a_h)} < 1.$$

Ist diese Bedingung nicht erfüllt, ist das gezahlte Gehalt kleiner als das optimale Fixum bei kontrahierbarem Arbeitseinsatz. Dieses Entlohnungsschema erscheint intuitiv plausibel, da es genau dann eine höhere Entlohnung gewährt, wenn es im statistischen Sinne wahrscheinlicher ist, dass ein gegebenes Ergebnis durch den hohen Arbeitseinsatz a_h statt durch den geringen Arbeitseinsatz a_l erreicht wurde.⁴⁷

Eine weitere Erkenntnis für den Fall des nicht-beobachtbaren Arbeitseinsatzes des Agenten ist, dass der Prinzipal den Agenten für seine Risikobeteiligung entschädigen muss. Der Agent erzielt bei beobachtbarem Arbeitseinsatz ein Festgehalt f , so dass $u(f) = \underline{u} + C(a)$. Bei unbeobachtbarem Arbeitseinsatz wird der Agent dagegen am Ergebnisrisiko beteiligt. Dabei wird die Entlohnung so festgesetzt, dass die erwartete Entlohnung gerade den Reservationslohn und die erwarteten Kosten des Arbeitseinsatzes abdeckt, also gilt $E[u(s)] = \underline{u} + C(a)$.

Da der Agent risikoavers ist, ist sein erwarteter Nutzen aus einer riskanten Entlohnung kleiner als der Nutzen eines fixen Geldbetrages in Höhe des Erwartungswertes dieser Entlohnung, es gilt also: $u(E[s]) > E[u(s)]$. Ist die riskante Entlohnung gerade so bemessen, dass $E[s]=f$ würde gelten, dass $u(f) = \underline{u} + C(a) > E[u(s)]$, womit die Teilnahmebedingung des Agenten verletzt wäre. Der Prinzipal muss dem Agenten also eine Entlohnung zahlen, deren Erwartungswert größer ist als f , um ihn für das Entlohnungsrisiko zu entschädigen. Die Risikobeteiligung erhöht also die erwarteten

47 Vgl. Mas-Colell/Whinston/Green (1995), S. 485.

Entlohnungskosten des Prinzipals. Je risikoaverser der Agent ist, desto höher fallen die Kompensationszahlungen für den Prinzipal aus.

Aufgrund der begrenzten Möglichkeiten im Standard-Agency-Modell konkrete Beispielrechnungen und komparativ-statische Analysen durchzuführen, wurde das sogenannte LEN-Modell⁴⁸ entwickelt. Durch zusätzlich getroffene Annahmen können anhand dieses vergleichsweise einfachen Modells Erkenntnisse über die konkrete Gestalt der optimalen Entlohnungsfunktionen gewonnen werden. Wenngleich dieses Modell in der Literatur vielfach kritisiert und als die Realität zu stark vereinfachend bezeichnet wurde⁴⁹, liefert es dennoch interessante Hinweise auf mögliche Zusammenhänge zwischen Risikoneigung und Arbeitsaversion des Agenten. In Kapitel sechs der vorliegenden Arbeit wird auf die Struktur des LEN-Modells zurückgegriffen, um modelltheoretische Betrachtungen für den Multi-Prinzipal-Fall durchzuführen. Nachfolgend wird das LEN-Modell in seiner Grundstruktur beschrieben.

48 Das LEN-Modell wird auch als Spremann-Modell bezeichnet, da dieses Modell ursprünglich auf einen Beitrag von Spremann zurückgeht. Vgl. Spremann (1989), S. 3 ff.

49 Vgl. hierzu u. a. Hemmer (2004), S. 149 ff.

2.2.4 LEN-MODELL ALS VEREINFACHUNG DES STANDARD-PRINZIPAL-AGENTEN-MODELLS

In diesem Abschnitt wird das LEN-Modell bei symmetrischer Information über den Agentennutzen vorgestellt. Die Darstellung erfolgt in Anlehnung an die Modellstruktur in den Beiträgen von Wagenhofer und Göx/Budde/Schöndube.⁵⁰

Dem LEN-Modell liegen die folgenden Annahmen zugrunde, die zugleich den Ausschlag für die Bezeichnung des Modells gaben:

(L) **Linearität des Entlohnungsschemas**

$$s(x) = f + \beta \cdot x. \quad (2.19)$$

Diese Annahme beinhaltet, dass der Prinzipal dem Agenten zu Anreizzwecken ein lineares Entlohnungsschema anbietet, welches sich aus einem Fixum f und einem variablen Anteil β mit ($\beta \in [0,1]$) in Abhängigkeit von dem Ergebnis x zusammensetzt.

(E) **Exponentielle Nutzenfunktion des Agenten:**

$$u(s, a) = -e^{-r(s(x) - C(a))}. \quad (2.20)$$

Die Präferenzen des Agenten werden durch eine exponentielle Nutzenfunktion (u) beschrieben, wobei der Parameter r die Risikoneigung des Agenten misst. Ein Anreizproblem entsteht, wenn der Agent strikt risikoavers (mit $r > 0$) ist.⁵¹ Die Kosten oder vielmehr das Arbeitsleid, das dem Agenten aufgrund seines Arbeits-einsatzes für den Prinzipal entsteht, wird durch ein monetäres Äquivalent der Form:

$$C(a) = \frac{1}{2} a^2 \quad (2.21)$$

50 Vgl. hierzu Wagenhofer (1996) und Göx/Budde/Schöndube (2002).

51 Je höher r ist, desto risikoaverser ist der Agent. Bei $r=0$ ist der Agent risikoneutral und für $r<0$ gilt, dass der Agent risikofreudig ist.

abgebildet.⁵² Der Prinzipal wird als risikoneutral angenommen, was einer exponentiellen Nutzenfunktion mit einem Risikokoeffizienten von Null entspräche. Der Prinzipal ist daran interessiert, das erwartete Ergebnis abzüglich der erwarteten Lohnkosten zu maximieren.

(N) Normalverteilung der Umweltzustände θ sowie eine additive Produktionsfunktion der Form:

$$x = b \cdot a + \theta. \quad (2.22)$$

Das Gesamtergebnis hängt von dem Arbeitseinsatz des Agenten (a), der erwarteten Grenzproduktivität seines Arbeitseinsatzes (b) und dem Störterm (θ) ab. Für die Verteilung des Störterms θ gilt: $E[\theta] = 0, VAR[\theta] = \sigma^2$.

Nachdem die Annahmen des Modells festgelegt sind, folgt die Lösung dieses mehrstufigen Problems, in dem Prinzipal und Agent nicht miteinander kooperieren. Die zeitliche Struktur lässt sich, analog zu Abbildung 2, wie folgt beschreiben.

Der Prinzipal wählt einen geeigneten Entlohnungskontrakt $s(x)$ der den Agenten mindestens so gut stellt, wie er alternativ in der nächstbesten Vertragsbeziehung erhalten würde. Der Agent erhält also mindestens eine Entlohnung in Höhe seines Reservationsnutzens \underline{u} . Der Agent kann den angebotenen Vertrag annehmen bzw. ablehnen. Im Falle der Ablehnung des Vertrages ist die Vertragsbeziehung beendet. Sofern der Agent den Vertrag akzeptiert, wählt er in einem nächsten Schritt ein für ihn optimales Aktionsniveau a .

Nach Realisierung des Störterms θ , steht das Ergebnis x fest und die Auszahlung an den Agenten kann, gemäß Entlohnungskontrakt, erfolgen.

Die Verhandlungssituation lässt sich mit Hilfe der zuvor bereits beschriebenen Rückwärtsinduktion lösen. Es handelt sich um zwei Entscheidungsstufen, die in umgekehrter Reihenfolge gelöst werden. Auf der zweiten Stufe wählt der Agent seinen

52 Die Kosten des Arbeitsleids des Agenten werden mit $C(a) = \frac{1}{2}a^2$ angenommen, so dass die erste Ableitung dieser Gleichung $C'(a) = a$ ergibt. In einigen LEN Modellen werden die Kosten des Agenten auch auf $C(a) = a^2$ gesetzt.

optimalen Arbeitseinsatz a , so dass sein Erwartungsnutzen bzw. sein Sicherheitsäquivalent⁵³ maximiert wird. Aufgrund der zuvor getroffenen Annahmen und den daraus resultierenden Eigenschaften der Funktionen, lässt sich der Erwartungsnutzen des Agenten in Form seines Sicherheitsäquivalentes darstellen:

$$S\ddot{A}_A = E[s(x)] - C(a) - \frac{r}{2} VAR[s(x)] . \quad (2.23)$$

Der erwartete Nutzen des Agenten setzt sich aus seiner erwarteten Entlohnung, den persönlichen Arbeitskosten und der Risikoprämie zusammen. Unter Berücksichtigung der Gleichungen (2.20, 2.21 und 2.22) ergibt sich für den Erwartungswert der Entlohnung des Agenten:

$$E[s(x)] = f + \beta \cdot x = f + \beta \cdot b \cdot a \quad (2.24)$$

und für die Varianz der Entlohnung:

$$VAR[s(x)] = VAR[f + \beta \cdot x] = \beta^2 \cdot \sigma^2 . \quad (2.25)$$

Demnach ergeben sich für die Sicherheitsäquivalente der beiden Vertragsparteien (Prinzipal und Agent) folgende Ausdrücke:

$$S\ddot{A}_P = (1 - \beta) \cdot b \cdot a - f \quad (2.26)$$

$$S\ddot{A}_A = f + \beta \cdot b \cdot a - \frac{1}{2} a^2 - \frac{r}{2} \beta^2 \sigma^2 . \quad (2.27)$$

Aufgrund der Beteiligung des Agenten am Geschäftsrisiko, muss der Prinzipal dem Agenten eine Entschädigung zahlen. Die Lösung des Problems besteht darin, eine optimale Aufteilung zwischen Risikobeteiligung und Entschädigungszahlung einerseits und Arbeitsanreiz andererseits zu finden.

53 Das Sicherheitsäquivalent $S\ddot{A}$ einer Lotterie ist derjenige sichere Geldbetrag, bei dem ein Akteur indifferent zwischen der Teilnahme an der Lotterie und dem Erhalt des sicheren Geldbetrages ist. Bezeichne x das unsichere Ergebnis, dann gilt $E[u(x)] = u(S\ddot{A})$. Wie im Rahmen des allgemeinen Agency-Modells bereits gezeigt wurde, gilt für einen risikoaversen Agenten $u(E[x]) > E[u(x)] = u(S\ddot{A})$. Die Risikoprämie ist allgemein als $S\ddot{A} - E[x]$ definiert. Weitere Ausführungen zum Thema Sicherheitsäquivalent finden sich u. a. bei Milgrom/Roberts (1992), S. 246 f. und Bamberg/Coenenberg (2000), S. 89 f.

In einem ersten Schritt wird der Fall analysiert, dass der Prinzipal den Arbeitseinsatz des Agenten beobachten kann und einen Vertrag über die Höhe des Aktionsniveaus a abschließt. Die Zielfunktion des Prinzipals lautet:

$$\max_{f, \beta, a} S\ddot{A}_p = E[x] - E[s(x)], \quad (2.28)$$

unter Einhaltung der Teilnahmebedingung, die sicherstellt, dass der Agent den Vertrag akzeptiert und mindestens seinen Reservationsnutzen erzielt, also:

$$S\ddot{A}_A = E[s(x)] - C(a) - \frac{r}{2} VAR[s(x)] \geq \underline{u}. \quad (2.29)$$

Der Prinzipal muss nun entscheiden, welches Anreizschema er wählt und wie viel Entlohnung er dem Agenten zahlt. Da er seinen eigenen Gewinn maximieren möchte, wird er dem Agenten genau so viel zahlen, dass er den Vertrag akzeptiert, d. h. exakt seinen Reservationsnutzen erhält. Daraus ergibt sich die folgende Gleichung für die erwartete Entlohnung des Agenten:

$$E[s(x)] = \underline{u} + C(a) + \frac{r}{2} VAR[s(x)]. \quad (2.30)$$

Wird dieser Ausdruck in die Gewinnfunktion des Prinzipals eingesetzt, ergibt sich:

$$\max_{f, \beta, a} S\ddot{A}_p = E[x] - C(a) - \frac{r}{2} VAR[s(x)] - \underline{u} \quad (2.31)$$

$$= b \cdot a - \frac{1}{2} a^2 - \frac{r}{2} \beta^2 \cdot \sigma^2 - \underline{u}.$$

Der optimale Arbeitseinsatz des Agenten (a^*) ergibt sich durch Maximierung dieses Ausdrucks bezüglich a . Der optimale Arbeitseinsatz resultiert aus der Bedingung Erster Ordnung:

$$\frac{\partial S\ddot{A}_p}{\partial a} = b - a = 0 \quad \Rightarrow a^* = b. \quad (2.32)$$

Gleichung (2.32) zeigt, dass der Arbeitseinsatz des Agenten ausschließlich von seiner Grenzproduktivität b abhängt. Da der Arbeitseinsatz genau festgeschrieben und überprüft werden kann, ist es nicht sinnvoll, den risikoaversen Agenten am riskanten Ergebnis zu beteiligen. Es würden unnötige Kosten, infolge der zu zahlenden Risiko-prämie, entstehen. Der Prinzipal zahlt dem Agenten daher ein Fixgehalt in Höhe von:

$$f^* = \underline{u} + \frac{1}{2} a^{*2} = \underline{u} + \frac{1}{2} b^2, \quad (2.33)$$

das den Reservationsnutzen und die Kosten der Arbeit abdeckt, so dass dieser im Ergebnis gerade seinen Reservationsnutzen \underline{u} erhält und der Prinzipal das komplette Ergebnisrisiko trägt.

In der Realität ist der Fall des beobachtbaren Arbeitseinsatzes ungewöhnlich und eher selten anzutreffen, so dass davon auszugehen ist, dass der Arbeitseinsatz des Agenten nicht genau festgelegt und kontrolliert werden kann. In diesem Fall muss der Agent, trotz Risikoaversion, am Gesamtergebnis beteiligt werden, um ihn ausreichend zu motivieren, den optimalen Arbeitseinsatz a^* zu erbringen. Zur Lösung des Problems wird zunächst der optimale Arbeitseinsatz des Agenten bestimmt:

$$S\ddot{A}_A = f + \beta \cdot b \cdot a - \frac{1}{2} a^2 - \frac{r}{2} \beta^2 \sigma^2$$

$$\frac{\partial S\ddot{A}_A}{\partial a} = \beta \cdot b - a = 0 \quad \Rightarrow \quad a^* = \beta \cdot b. \quad (2.34)$$

Der optimale Arbeitseinsatz des Agenten hängt demnach von der variablen Entlohnung β und der Grenzproduktivität des Agenten ab. Gleichung (2.34) zeigt, je höher die variable Entlohnung ausfällt, desto mehr wird sich der Agent anstrengen, ein gutes Ergebnis zu erzielen und seine Entlohnung entsprechend zu maximieren.

Mit zunehmender Grenzproduktivität steigt der Arbeitseinsatz des Agenten ebenfalls. Für den Fall, dass der Agent das vollständige Ergebnisrisiko übertragen bekommt ($\beta = 1$), ist sogar die zuvor bereits dargestellte „First-Best-Lösung“ ($a^* = b$) erreichbar. Die Gleichung zeigt des Weiteren, dass im Falle $\beta = 0$, also einer Risiko-

beteiligung des Agenten in Höhe von Null, der optimale Arbeitseinsatz des Agenten $a^* = 0$ entspräche. Dies bedeutet im Umkehrschluss, dass es im Rahmen einer optimalen Anreizgestaltung notwendig ist, den Agenten am Ergebnisrisiko partizipieren zu lassen.

Im nächsten Schritt wird die erste Stufe des Entscheidungsproblems gelöst. Der Prinzipal muss über die Art des linearen Entlohnungskontrakts entscheiden. Die Anreizkompatibilitätsbedingung wird im Rahmen des LEN-Modells beachtet, indem der Prinzipal die Reaktionsfunktion des Agenten (2.34) in seine Zielfunktion (2.31) einsetzt. Die Partizipationsbedingung (2.29) wird mit einem Gleichheitszeichen versehen, da der Prinzipal nicht unnötig hohe Lohnkosten investieren wird, sondern gerade so viel, dass es ausreicht, den Agenten zur Zusammenarbeit zu bewegen. Zunächst wird in Gleichung (2.31) a^* ersetzt, so dass die neue Gleichung lautet:

$$\begin{aligned} S\ddot{A}_p &= b \cdot a^* - \frac{1}{2} a^{*2} - \frac{r}{2} \beta^2 \cdot \sigma^2 - \underline{u} \\ &= b \cdot (\beta \cdot b) - \frac{1}{2} (\beta \cdot b)^2 - \frac{r}{2} \beta^2 \cdot \sigma^2 - \underline{u}. \end{aligned} \quad (2.35)$$

Der optimale variable Entlohnungsanteil ergibt sich demnach aus:

$$\frac{\partial S\ddot{A}_p}{\partial \beta} = b^2 - \beta \cdot b^2 - r \cdot \beta \cdot \sigma^2 = 0 \Rightarrow \beta^* = \frac{b^2}{b^2 + r \cdot \sigma^2}. \quad (2.36)$$

Die Lösung für die optimale Beteiligungsrate des Agenten zeigt, dass die Beteiligung umso höher ist, wenn die Risikoaversion (r) des Agenten sinkt, das Risiko der Zielerreichung (σ) sinkt und desto größer der erwartete Beitrag des Agenten zum Ergebnis (b) ausfällt. Aufgrund des nicht-beobachtbaren Arbeitseinsatzes des Agenten entstehen zusätzliche Kosten, die den insgesamt zu Verfügung stehenden Ertrag schmälern. Der Prinzipal versucht durch ein geeignetes Entlohnungsschema den Agenten zu motivieren, seinen bestmöglichen Arbeitseinsatz zu zeigen. Da der Arbeitseinsatz jedoch nicht beobachtbar ist, kann der Prinzipal den Agenten nicht zwingen, genau diesen Arbeitseinsatz zu zeigen. Der gewählte Aktionslevel a^* (α^*)

ist die beste Antwort eines rationalen Agenten auf das vom Prinzipal angebotene Entlohnungsschema (β^*). Insgesamt lassen sich drei wesentliche Effekte erkennen:⁵⁴

1. **Vermögenseffekt:** Steigt β , erhöht sich zugleich die erwartete Lohnzahlung des Agenten, was wiederum dazu führt, dass das gezahlte Fixum f bei konstantem Reservationsnutzen sinkt.
2. **Anreizeffekt:** Aus Gleichung (2.34) ist ersichtlich, dass mit zunehmenden β der Arbeitseinsatz des Agenten steigt, d. h. je stärker er am Ergebnis beteiligt ist, desto mehr wird er sich anstrengen, das Ergebnis zu maximieren.
3. **Risikoeffekt:** Der letzte Teil der Gleichung (2.34) repräsentiert die Risikoprämie des Agenten ($\frac{r}{2}\beta^2\sigma^2$). Sofern der ergebnisabhängige Entlohnungsteil des Agenten (β) steigt, erhöht sich ebenfalls die zu zahlende Risikoprämie, da er stärker vom Ergebnis abhängig ist und demzufolge ein höheres Risiko zu tragen hat.

Zu den Ergebnissen im LEN-Modell bleibt festzuhalten, dass es Kritikpunkte gibt, die vor allem die Linearität der Kompensationsfunktion betreffen. Ewert und Wagenhofer⁵⁵ bemängeln die Vorwegnahme der Eigenschaften des Kompensationschemas und merken an, dass es im Standard-Agency-Modell nahezu keine Datenkonstellation gibt, in der ein lineares Kompensationsschema optimal ist. Bei der Betrachtung von LEN-Modellen ist zu beachten, dass es sich nicht mehr um die Lösung von Standard-Agency-Modellen handelt, sondern eine veränderte Modellstruktur vorliegt, die unter Umständen zu anderen Ergebnissen führt als es im Standard-Agency-Modell der Fall ist.

Zu dieser Feststellung gelangt auch Hemmer⁵⁶ in seinem Aufsatz, in dem er sich kritisch mit der Anwendbarkeit von LEN-Modellen auseinandersetzt. Er kommt zu dem Schluss, dass das LEN-Modell nicht für alle Modellsituationen und -analysen adäquat ist und die richtigen Antworten liefert. Eine tiefgehende Analyse der Adäquanz

⁵⁴ Vgl. Spremann (1989), S. 17 ff.

⁵⁵ Vgl. Ewert/Wagenhofer (1993), S.373 ff.

⁵⁶ Vgl. Hemmer (2004), S. 149 ff.

der Modellstruktur ist seiner Auffassung nach unabdingbar, um fehlerhafte Schlussfolgerungen zu vermeiden.

2.3 ERWEITERUNGEN DES STANDARD-PRINZIPAL-AGENTEN-MODELLS

2.3.1 PRINZIPAL-AGENTEN-MODELL MIT ZWEI AKTIONEN UND EINER BEURTEILUNGSGRÖßE

In den bisherigen Ausführungen wurde ausschließlich die Beziehung zwischen einem Prinzipal und einem Agenten betrachtet, in denen der Agent den Auftrag erhält, genau eine Aufgabe im Sinne des Prinzipals zu bearbeiten. Dies bildet reale Arbeitssituationen nur unzureichend ab, da sie in vielerlei Hinsicht komplexer sind. Der Agent ist in der Regel mit der Erfüllung von verschiedenen Aufgaben betraut. Ein Vertriebsmitarbeiter einer Sparkasse muss bspw. Produkte aus dem Sparkassenportfolio verkaufen, geeignete Marketing-/Verkaufsaktionen planen, die Kundenbeziehungen pflegen und darüber hinaus noch Bericht an den Bereichsleiter erstatten. Die Erledigung jeder einzelnen Aufgabe erfordert von dem Mitarbeiter Zeit und Aufmerksamkeit, so dass er die ihm zur Verfügung stehende Arbeitszeit auf die unterschiedlichen Aufgaben und Ziele verteilen muss. Da der Bereichsleiter (Prinzipal) die Aktionen des Mitarbeiters (Agenten) nicht vollständig überwachen kann, ist es möglich, dass der Agent sein Zeitbudget anders auf die zu leistenden Aufgaben verteilt, als es der Prinzipal sich wünschen und dem Agenten vorschreiben würde.

Im Gegensatz zum Standard-Prinzipal-Agenten-Modell muss das eingesetzte Anreizschema nicht nur die Risiken zwischen Prinzipal und Agenten optimal verteilen und den Agenten zu bestmöglicher Arbeit motivieren, es muss darüber hinaus auch die Arbeitsverteilung auf die verschiedenen Aufgaben optimal steuern.⁵⁷

In der Literatur haben sich diverse Autoren mit dem so genannten „Mehractionen- oder Multitasking-Problem“ auseinandergesetzt.⁵⁸ Nachfolgend wird das zuvor dargestellte Modell auf zwei Aktionen erweitert. Um die Darstellung zu vereinfachen und die Analyse auf das Multitask-Problem zu konzentrieren, wird im Folgenden un-

⁵⁷ Vgl. Holmström/Milgrom (1991), S. 25.

⁵⁸ Vgl. u. a. Holmström/Milgrom (1991), Feltham/Xie (1994), Wagenhofer (1996) und Prendergast (1999).

terstellt, dass der Agent risikoneutral ist und somit das Risikoteilungsproblem entfällt. Der Agent erfüllt für den Prinzipal zwei Aktionen (a_1 und a_2), die ihm persönliche Kosten in Höhe von:

$$C(a_1, a_2) = \frac{1}{2}(a_1^2 + a_2^2) \quad (2.37)$$

verursachen. Die Kosten sind additiv separierbar in den beiden Aktionskomponenten. Die beiden Aktionen führen zu folgendem Ergebnis:

$$x = a_1 + a_2 + \theta_x. \quad (2.38)$$

Die Aktionen können keine negativen Werte annehmen ($a_i \geq 0$) und für die Verteilung des Störterms θ_x gilt: $E[\theta_x] = 0, VAR[\theta_x] = \sigma_x^2$. Der risikoneutrale Prinzipal ist daran interessiert, sein erwartetes Ergebnis abzüglich der Entlohnung des Agenten zu maximieren. Das Problem bei der Analyse des Multitask-Problems besteht jedoch darin, dass das Ergebnis (x) nicht kontrahierbar ist. Stattdessen steht für die Beurteilung und Entlohnung des Agenten lediglich das Performancemaß (y) zur Verfügung, für das gilt:

$$y = y_1 \cdot a_1 + y_2 \cdot a_2 + \theta_y. \quad (2.39)$$

Das Problem des Prinzipals besteht nun darin, dass Ergebnis x und Performancemaß y nicht vollständig übereinstimmen. Beide Größen sind zwar lineare Funktionen der Aktionen des Agenten, sie gehen jedoch mit unterschiedlichen Gewichten in die Bestimmung des Ergebnisses und des Performancemaßes ein. Zusätzlich ist das Performancemaß durch den Störterm θ_y mit $E[\theta_y] = 0, VAR[\theta_y] = \sigma_y^2$ überlagert.

Sowohl der Prinzipal als auch der Agent kennen die Struktur des Performancemaßes (2.39), jedoch kann der Prinzipal ausschließlich die aggregierte Größe y und nicht die Arbeitseinsätze oder die Ausprägung des Störterms einzeln beobachten. Der Störterm verhindert ferner, dass der Prinzipal bei wiederholter Beobachtung des Performancemaßes auf die Arbeitseinsätze des Agenten zurückschließen kann und bestimmt

gleichzeitig das Entlohnungsrisiko, für das der Prinzipal den Agenten entschädigen müsste, wenn er, wie im LEN-Modell, als risikoavers angenommen werden würde.

Das Entlohnungsschema des Agenten setzt sich aus einem Fixbetrag f und einer variablen Vergütung β zusammen. Die Entlohnungsfunktion stellt sich wie folgt dar:

$$s(y) = f + \beta \cdot y. \quad (2.40)$$

Zur Lösung des Problems wird analog zum Standard-LEN-Modell vorgegangen. Der Prinzipal maximiert sein erwartetes Ergebnis abzüglich der zu zahlenden Entlohnung an den Agenten:

$$S\ddot{A}_p = E[x] - E[s(y)]. \quad (2.41)$$

Das Sicherheitsäquivalent des Agenten besteht aus der Differenz zwischen dem erwarteten Lohn und den persönlichen Kosten des Arbeitseinsatzes. Die Risikoprämie entfällt, da der Agent risikoneutral ist:

$$S\ddot{A}_A = E[s(y)] - C(a_1, a_2). \quad (2.42)$$

Als Referenzlösung wird zunächst wieder der Fall betrachtet, in dem der Prinzipal mit dem Agenten einen Vertrag über bestimmte Aktionslevel (a_1 und a_2) schließen könnte. Da in diesem Fall die Notwendigkeit einer erfolgsabhängigen Entlohnung entfällt, zahlt der Prinzipal dem Agenten einen Fixlohn, der gerade seinen Reservationsnutzen und die Kosten des Arbeitseinsatzes abdeckt. Die Höhe der erwarteten Entlohnung lässt sich aus der Teilnahmebedingung des Agenten ableiten:

$$E[s(y)] = \underline{u} + C(a_1, a_2). \quad (2.43)$$

Wird dieser Ausdruck in die Zielfunktion des Prinzipals (2.41) eingesetzt, ergibt sich der folgende Ausdruck:

$$\max_{a_1, a_2} E[x] - C(a_1, a_2) - \underline{u} = a_1 + a_2 - \frac{1}{2}(a_1^2 + a_2^2) - \underline{u}. \quad (2.44)$$

Der Prinzipal maximiert also die Differenz zwischen dem erwarteten Ergebnis und den persönlichen Kosten des Agenten abzüglich des Reservationsnutzens. Die Ableitungen der Gleichung (2.44) nach a_1 bzw. a_2 liefern das folgende Ergebnis:

$$\begin{aligned} \frac{\partial S\ddot{A}_P}{\partial a_1} = 1 - a_1 = 0 & \quad \Rightarrow \quad a_1^{*FB} = 1 \\ \frac{\partial S\ddot{A}_P}{\partial a_2} = 1 - a_2 = 0 & \quad \Rightarrow \quad a_2^{*FB} = 1. \end{aligned} \quad (2.45)$$

Der optimale Arbeitseinsatz des Agenten ist für beide Aktionen gleich hoch und beträgt $a_1 = a_2 = 1$. Der Prinzipal erzielt einen Gewinn in Höhe von: $G_P^{FB} = 1 - \underline{u}$. Ausgehend von diesem hypothetischen Fall wird im Folgenden die in der Realität vorzufindende Situation betrachtet, in der der Arbeitseinsatz des Agenten nicht beobachtbar und kontrahierbar ist. Für diesen Fall beginnt die Lösung wiederum mit der Reaktion des Agenten auf ein gegebenes Entlohnungsschema. Dazu maximiert der Agent den folgenden Ausdruck:

$$\max_{a_1, a_2} S\ddot{A}_A = E[s(y)] - C(a_1, a_2) = f + \beta \cdot (y_1 \cdot a_1 + y_2 \cdot a_2) - \frac{1}{2}(a_1^2 + a_2^2). \quad (2.46)$$

Die Ableitungen der Gleichung (2.46) nach a_1 bzw. a_2 liefern das folgende Ergebnis:

$$\begin{aligned} \frac{\partial S\ddot{A}_A}{\partial a_1} = \beta \cdot y_1 - a_1 = 0 & \quad \Rightarrow \quad a_1^{*SB} = \beta \cdot y_1 \\ \frac{\partial S\ddot{A}_A}{\partial a_2} = \beta \cdot y_2 - a_2 = 0 & \quad \Rightarrow \quad a_2^{*SB} = \beta \cdot y_2. \end{aligned} \quad (2.47)$$

Anhand dieser Lösungen für den optimalen Arbeitseinsatz des Agenten wird deutlich, dass bei einer Veränderung des variablen Anteils (β) beide Aktionen in gleicher Weise betroffen sind und sich die Werte entsprechend erhöhen oder senken. Das Verhältnis der beiden Aktionslevel zueinander wird nicht von β beeinflusst, so dass

die Aufteilung des Zeitbudgets auf die beiden Aktionen (a_1 und a_2) vom Prinzipal nicht gesteuert werden kann.

Ein Vergleich der Optimalitätsbedingungen des Agenten mit der First-Best-Lösung zeigt, dass es im Beispiel möglich ist, die First-Best-Lösung zu erzielen, wenn y_1 und y_2 gleich groß sind. Angenommen, dass $y_1 = y_2 = 2$ sind, dann würde ein Anreizgewicht von $\beta = 0,5$ den Agenten veranlassen, die Aktionen $a_1 = a_2 = 1$ zu ergreifen. Unterscheiden sich jedoch y_1 und y_2 , kann der Prinzipal diese Lösung nicht mehr erreichen, da mit dem Anreizgewicht β nur ein freier Parameter für die Steuerung von zwei Aktionen verfügbar ist. Wird angenommen, dass $y_1 = 1$ und $y_2 = 2$ ist, dann würden für $\beta = 0,5$ die Aktionen $a_1 = 0,5$ und $a_2 = 1$ induziert, während sich, z. B. für $\beta = 1$, die Aktionen $a_1 = 1$ und $a_2 = 2$ ergeben. Im ersten Fall würde zwar die Aktion a_2 in der gewünschten Höhe, die Aktion a_1 aber zu gering ausfallen. Im zweiten Fall wäre dagegen a_1 optimal, aber a_2 zu hoch.

Im Allgemeinen bestimmt sich das mittels des Performancemaßes y realisierbare Verhältnis der Aktionen des Agenten durch das Verhältnis der Aktionsgewichte y_1 und y_2 :

$$\frac{a_1^{*SB}}{a_2^{*SB}} = \frac{y_1}{y_2}. \quad (2.48)$$

Weicht dieses Verhältnis vom Verhältnis der Aktionen im Rahmen der First-Best-Lösung ab, kann diese nicht erzielt werden. Für die Bestimmung des optimalen Anreizgewichtes antizipiert der Prinzipal das Verhalten des Agenten und maximiert seinerseits folgende Funktion:

$$\begin{aligned} \max_{\beta} S\ddot{A}_p &= a_1^{*SB} + a_2^{*SB} - \frac{1}{2}((a_1^{*SB})^2 + (a_2^{*SB})^2) - \underline{u} \\ &= \beta(y_1 + y_2) - \frac{1}{2}\beta^2(y_1^2 + y_2^2) - \underline{u}. \end{aligned} \quad (2.49)$$

Die erste Ableitung der Funktion nach β ergibt:

$$\frac{\partial S\ddot{A}_p}{\partial \beta} = y_1 + y_2 - \beta((y_1)^2 + (y_2)^2) \Rightarrow \beta^* = \frac{y_1 + y_2}{y_1^2 + y_2^2}. \quad (2.50)$$

Das optimale Anreizgewicht ist strikt positiv und bestimmt sich durch das Verhältnis der Aktionsgewichte y_1 und y_2 im Rahmen des Performancemaßes y . Für den Fall des nicht beobachtbaren Arbeitseinsatzes des Agenten ist es also sinnvoll, dem Agenten einen variablen Ergebnisanteil zu zahlen. Das Einsetzen des optimalen variablen Entlohnungsanteils in Gleichung (2.49) ergibt folgenden Überschuss für den Prinzipal:

$$S\ddot{A}_p^* = \frac{1}{2} \cdot \frac{(y_1 + y_2)^2}{y_1^2 + y_2^2}. \quad (2.51)$$

Der Vergleich dieses Ergebnisses mit dem Resultat der First-Best-Lösung zeigt, dass der Prinzipal einen Gewinnrückgang in Höhe von $\frac{1}{2} \cdot \frac{(y_1 - y_2)^2}{y_1^2 + y_2^2}$ in Kauf nehmen muss. Dieser Verlust gegenüber der First-Best-Lösung entsteht aufgrund der mangelnden Kongruenz des Performancemaßes y mit dem Ergebnis x . Die First-Best-Lösung kann nur erreicht werden, wenn das Performancemaß perfekt kongruent ist.⁵⁹ Die fehlende Übereinstimmung des Performancemaßes mit dem Ergebnis macht es dem Prinzipal unmöglich, das Verhältnis der beiden Aktionen so zu steuern, wie es zur Maximierung des Überschusses nötig wäre.

Der Agent macht genau das, wofür er bezahlt wird und ergreift die Aktionen, die ihm eine möglichst gute Performance bescheinigen. Je schlechter das Performancemaß die Zielgröße des Prinzipals abbildet, desto weiter weichen die realisierten Aktionen von den optimalen Werten, aus Sicht des Prinzipals, ab und desto größer fällt der Kongruenzverlust aus. Wäre der Agent risikoavers, müsste der Prinzipal über den Kongruenzverlust hinaus auch eine Risikoprämie an den Agenten für die Beteiligung am Ergebnisrisiko zahlen.

59 Vgl. Feltham/Xie (1994), S. 430.

2.3.2 PRINZIPAL-AGENTEN-MODELL MIT ZWEI AKTIONEN UND ZWEI BEURTEILUNGSGRÖßEN

Es ist denkbar, dass neben y ein weiteres Performancemaß d zur Verfügung steht, welches dem Prinzipal weiteren Aufschluss über den Arbeitseinsatz des Agenten gibt. Ein solches Performancemaß kann unter bestimmten Umständen dazu geeignet sein, den Übereinstimmungsverlust vollständig zu beseitigen und die First-Best-Lösung zu induzieren. Angenommen, das zusätzliche Performancemaß weist folgende Struktur auf:

$$d = d_1 \cdot a_1 + d_2 \cdot a_2 + \theta_d, \quad (2.52)$$

wobei für die Verteilung des Störterms θ_d gilt: $E[\theta_d] = 0, VAR[\theta_d] = \sigma_d^2$.

Das modifizierte Entlohnungsschema für den Agenten setzt sich wie zuvor aus einem Fixum und einem variablen Bestandteil zusammen, der jedoch von den beiden Performancemaßen y und d abhängt:

$$s(y, d) = f + \beta_y \cdot y + \beta_d \cdot d. \quad (2.53)$$

Das Sicherheitsäquivalent des Agenten entspricht demnach dem folgenden Ausdruck:

$$\begin{aligned} S\ddot{A}_A &= E[s(y, d)] - C(a_1, a_2) \\ &= f + \beta_y (y_1 \cdot a_1 + y_2 \cdot a_2) + \beta_d (d_1 \cdot a_1 + d_2 \cdot a_2) - \frac{1}{2} (a_1^2 + a_2^2). \end{aligned} \quad (2.54)$$

Auf Basis der dargestellten Gleichung (2.54) entscheidet der Agent über seinen optimalen Arbeitseinsatz. Die Ableitungen nach a_1 und a_2 ergeben:

$$\begin{aligned} \frac{\partial S\ddot{A}_A}{\partial a_1} = \beta_y \cdot y_1 + \beta_d \cdot d_1 - a_1 = 0 &\quad \Rightarrow \quad a_1^{SB} = \beta_y \cdot y_1 + \beta_d \cdot d_1 \\ \frac{\partial S\ddot{A}_A}{\partial a_2} = \beta_y \cdot y_2 + \beta_d \cdot d_2 - a_2 = 0 &\quad \Rightarrow \quad a_2^{SB} = \beta_y \cdot y_2 + \beta_d \cdot d_2. \end{aligned} \quad (2.55)$$

Wie aus den Lösungen für die optimalen Aktionen zu erkennen ist, hängen beide Aktionen von den beiden Anreizgewichten β_y und β_d sowie von den Aktionsgewichten y_i und d_i innerhalb der Performancemaße y und d ab. Um festzustellen, ob mit Hilfe der beiden Performancemaße die First-Best-Lösung, d. h. ein Arbeitseinsatz von $a_1 = a_2 = 1$, erreicht werden kann, wird folgendes Gleichungssystem gelöst:

$$\begin{aligned} a_1 &= \beta_y \cdot y_1 + \beta_d \cdot d_1 = 1 \\ a_2 &= \beta_y \cdot y_2 + \beta_d \cdot d_2 = 1. \end{aligned} \tag{2.56}$$

Da es sich um ein lineares Gleichungssystem mit zwei Gleichungen und zwei Variablen handelt, existiert immer eine Lösung, wenn die Gleichungen linear unabhängig voneinander sind. Als Lösung ergeben sich folgende Anreizgewichte:

$$\begin{aligned} \beta_y &= \frac{d_1 - d_2}{y_2 \cdot d_1 - y_1 \cdot d_2} \\ \beta_d &= \frac{y_2 - y_1}{y_2 \cdot d_1 - y_1 \cdot d_2}. \end{aligned} \tag{2.57}$$

Anhand der Gleichungen (2.57) lässt sich erkennen, dass gleiche Aktionsgewichte, d. h. $d_1 = d_2$ und $y_1 = y_2$ dazu führen würden, dass die Anreizgewichte β_i den Wert Null annehmen. Des Weiteren gilt, dass $y_1 \neq d_1$ und $y_2 \neq d_2$ sein müssen, da ansonsten die Differenz im Nenner ebenfalls den Wert Null annimmt und zu keiner Lösung für das Anreizgewicht β_i führt. Eine Möglichkeit die First-Best-Lösung zu induzieren, besteht darin, die Werte $y_1 = 0,5$ und $y_2 = 1$ sowie $d_1 = 1$ und $d_2 = 0,5$ anzunehmen und für die variablen Anreizgewichte die Werte $\beta_y = \beta_d = 2/3$ einzusetzen. Damit ergibt sich für die Aktionen ein Arbeitseinsatz in Höhe von $a_1 = a_2 = 1$, was der First-Best-Lösung entspricht.

Mit Hilfe der beiden linear unabhängigen Performancemaße y und d ist es also möglich, die First-Best-Lösung zu erreichen. Gibt es mindestens so viele linear unabhängige Performancemaße wie Aktionen, ist dies immer möglich, wenn beide Vertrags-

parteien risikoneutral sind.⁶⁰ Wenn bspw. der Agent risikoavers ist, muss der Prinzipal eine Risikoprämie für die Risikobeteiligung zahlen, die zu Effizienz-einbußen führt und die First-Best-Lösung zu teuer macht.⁶¹

Festzuhalten bleibt, dass es bei Multitasking-Problemen schwierig ist, geeignete Performancemaße zu finden, welche die Bandbreite aller zu erledigenden Aufgaben und Entscheidungen berücksichtigen und den Agenten zu bestmöglicher Arbeit motivieren. Empirische Studien⁶² zeigen, dass es nicht selten zu Fehlallokationen kommt, weil sich die Agenten auf die Erreichung der objektiv messbaren Performancemaße konzentrieren und schlecht messbare Ziele, wie z. B. Qualität, Kundenzufriedenheit, Teamorientierung etc. vernachlässigen. Nach Auffassung von Holmström/Milgrom⁶³ kann dies ein Grund sein, warum Anreizsysteme in der Praxis weniger eingesetzt werden als es die eindimensionale Prinzipal-Agenten-Theorie vorhersagt.⁶⁴

2.3.3 MULTI-PRINZIPAL-AGENTEN-MODELL

Eine weitere mögliche Modellerweiterung besteht in der Betrachtung der Beziehung von einem Agenten zu mehreren Prinzipalen. In der Praxis tritt diese Situation bspw. in Reisebüros, Supermärkten oder auch bei Finanzberatern und Vertriebsmitarbeitern auf. Das Problem der Delegation von Aufgaben mehrerer Prinzipale auf einen Agenten ist immer dann anzutreffen, wenn in einem Unternehmen mehrere Produkte verschiedener Anbieter (Prinzipale) verkauft werden, so dass die Entscheidungen bzw. Arbeitsanstrengungen eines Agenten zeitgleich mehrere Prinzipale betreffen. In derartigen Situationen entstehen häufig Probleme zwischen den Prinzipalen, weil diese versuchen, ihre eigenen Ziele und Nutzenfunktionen zu maximieren und dabei in der Regel unterschiedliche Interessen verfolgen. Es entstehen Konflikte bezüglich des Arbeitseinsatzes und der Arbeitszeitverteilung des Agenten zur Erledigung der unterschiedlichen Aufgaben der Prinzipale.

60 Vgl. Wagenhofer (1996), S. 161 f.

61 Für weitere Ausführungen zum Thema Multitasking mit risikoavermem Agent siehe u. a. Feltham/Xie (1994).

62 Vgl. hierzu u. a. Prendergast (1999), S. 21 und S. 29.

63 Vgl. Holmström/Milgrom (1991), S.26.

64 Auf den Aspekt der geringen Verbreitung von variablen Vergütungsbestandteilen und mögliche Ursachen wird in Abschnitt 6.2 ausführlicher eingegangen.

Der einfache bilaterale Prinzipal-Agenten-Ansatz ist an dieser Stelle nicht geeignet, die Situation umfassend zu beschreiben. In der Literatur gibt es bereits Beiträge und Modelle⁶⁵, die sich mit verschiedenen Aspekten des Multi-Prinzipal-Problems oder auch „Common-Agency-Problems“, wie es in der Literatur häufig bezeichnet wird, auseinandersetzen.⁶⁶

Eines der bekanntesten Modelle zu diesem Thema wurde von Bernheim und Whinston entwickelt.⁶⁷ In ihrem Beitrag passen sie das Standard-Prinzipal-Agenten-Modell von Holmström sowie Grossman und Hart⁶⁸ auf Situationen an, in denen mehrere voneinander unabhängige Prinzipale einen gemeinsamen Agenten beauftragen eine Aktion auszuüben. Für die von den Prinzipalen geforderte und vertraglich fixierte Leistung bieten sie dem Agenten Transferzahlungen an. Der Agent wählt daraufhin die Aktion aus, die seinen Gewinn, also die Summe der Transferzahlungen abzüglich seiner Aufwandskosten, maximiert. Bernheim und Whinston gehen insbesondere der Frage nach, wie sich die Aktionsniveaus und Entlohnungspläne voneinander unterscheiden, wenn die Prinzipale zum einen miteinander kooperieren und zum anderen keine kooperative Lösung verfolgen, sondern getrennt voneinander mit dem Agenten verhandeln.

Sofern die Prinzipale als Einheit agieren und miteinander kooperieren, kann das Standard-Prinzipal-Agenten-Modell zur Erklärung herangezogen werden, da die Gruppe der Prinzipale als Einheit, also als ein Prinzipal, betrachtet werden kann. Allerdings ist es für die Prinzipale nicht immer möglich, eine Kooperation zu erzielen und als Einheit aufzutreten.

Die Situation, in der die Prinzipale uneinheitlich agieren und keine Kooperation erzielen können, ist im Rahmen der Untersuchung von besonderem Interesse. In Fällen, in denen die Kooperation bzw. die Übereinkunft der Prinzipale nicht möglich

65 Obgleich sich alle hier vorgestellten Beiträge mit Multi-Prinzipal-Strukturen beschäftigen, analysieren sie von der vorliegenden Arbeit abweichende Fragestellungen bzw. legen andere Modellannahmen zugrunde (z. B. ex-ante Informationsasymmetrien, Ausführung von nur einer Aktion für die Prinzipale etc.).

66 Vgl. hierzu u. a. Bernheim/Whinston (1986), Martimort (1996), Mezzetti (1997) und Laussel/Le Breton (2001).

67 Vgl. Bernheim/Whinston (1986), S. 923 ff.

68 Vgl. Holmström (1979) und Grossman/Hart (1983).

bzw. sogar verboten ist⁶⁹, wählen die Prinzipale unabhängig voneinander ein Anreiz- oder Entgeltsystem für den Agenten. Dieses bieten sie dem Agenten zeitgleich an. Bernheim und Whinston zeigen, dass trotz eines nicht-kooperativen Verhaltens der Prinzipale ein Gleichgewicht erreicht werden kann, welches für alle Beteiligten (Prinzipale und Agent) effizient ist. Das Modell von Bernheim/Whinston wurde in den 1990er Jahren von zahlreichen Autoren aufgegriffen, weiterentwickelt und spezifiziert.⁷⁰

Mezzetti geht in seinem Aufsatz der Frage nach, wie sich das Verhalten der Prinzipale untereinander auf ihren Gewinn auswirkt und inwieweit der Agent davon betroffen ist, wenn asymmetrische Information bezüglich der Fähigkeiten des Agenten vorliegt. Die Ausgangssituation wird mit zwei Prinzipalen und einem Agenten beschrieben, der zwei komplementäre Aufgaben für die beiden Prinzipale zu erledigen hat. Jeder der Prinzipale ist an der Erledigung genau einer Aufgabe interessiert. Es besteht die Möglichkeit, dass die Prinzipale sich untereinander absprechen und einen gemeinsamen Vertrag anbieten (Kooperation), unabhängig voneinander einen Vertrag anbieten oder aber die Form des „Exclusive Dealing“ wählen. Die Situation des „Exclusive Dealing“ ist mit der des Ein-Prinzipal/Ein-Agent-Modells vergleichbar.

Ausgehend von dem Benchmark-Fall, bei dem alle Akteure über die gleichen Informationen verfügen, analysiert Mezzetti nacheinander die drei dargestellten Verhandlungsszenarien bei unvollständiger Information. Er kommt zu dem Ergebnis, dass das Gesamtergebnis bei vollständiger Information am höchsten ist und bei unvollständiger Information Gewinneinbußen zu verzeichnen sind. Die Gewinneinbußen kommen aufgrund der Tatsache zustande, dass der Agent über private Informationen verfügt, die er in eine vom Prinzipal zu zahlende Informationsrente umwandelt. Die vom Agenten erzielte Informationsrente ist bei der Form des Exclusive Dealing am größten, während er bei der Kooperation beider Prinzipale die geringste Informationsrente erzielen kann.

69 Hier sind z. B. Preisabsprachen zwischen Unternehmen gemeint.

70 U. a. beschäftigen sich Dixit/Grossman/Helpman (1997), Kirchsteiger/Prat (1999), Mezzetti (1997), Peters (2001) und Martimort/Stole (2002) in ihren Beiträgen mit dem Thema „Common Agency“.

Der Gewinn der Prinzipale ist bei Kooperation am höchsten und bei der Form des Exclusive Dealing am geringsten. Kooperation liefert den Prinzipalen vor allem Vorteile, wenn der Agent deutliche Vorteile bei der Erledigung einer der beiden gestellten Aufgaben hat. Das Gesamtergebnis (Gewinnsumme aller Akteure) ist jedoch bei unabhängigen Vertragsverhandlungen höher als bei Kooperation der Prinzipale.

Eine wesentliche Erkenntnis, die Mezzetti aus seiner Analyse zieht, ist die Wahl des optimalen Entlohnungsschemas in Abhängigkeit von den Vorteilen des Agenten bezüglich der Erledigung der Aufgaben. Er kommt zu dem Schluss, dass der Agent eine Fixsumme erhalten sollte, wenn er beide Aufgaben annähernd gleich gut ausführen kann und keine erkennbaren Vorteile gegenüber einer Aufgabe bestehen. Er sollte variable Anreizzahlungen erhalten, wenn deutliche Unterschiede in der Fertigkeit bzw. Geeignetheit zur Durchführung der Aufgaben sichtbar sind. Die Anreize sollten geringer ausfallen, wenn beide Prinzipale kooperieren und höher, wenn individuelle Vertragsverhandlungen stattfinden.

Darüber hinaus gibt es weitere interessante Beiträge, z. B. von Martimort⁷¹, die der Frage nachgehen, inwieweit es überhaupt sinnvoll und effizient sein kann, wenn zwei oder mehrere Prinzipale mit demselben Agenten zusammenarbeiten. Besteht nicht generell die Gefahr, dass der Agent die Situation ausnutzt, um z. B. falsche Informationen über den tatsächlichen Arbeitsaufwand für den jeweils anderen Prinzipal zu liefern, Wettbewerbsvorteile für sich zu nutzen etc.? Auch die Zugriffsmöglichkeiten der Prinzipale sind geringer/eingeschränkt, wenn der Agent für zwei Prinzipale tätig ist. In dem Beitrag von Martimort werden Konstellationen erörtert, in denen ein Multi-Prinzipal-Agenten-Modell ungeeignet ist, um effizient zu arbeiten und den bestmöglichen Output zu erzielen.

2.4 REKAPITULATION ZENTRALER ERKENNTNISSE

Ein Anreizsystem ist sehr vielschichtig und erfüllt im Wesentlichen die drei Kernaufgaben: Motivation, Selektion und Koordination. Es spielt eine wichtige Rolle in Unternehmen und setzt sich aus diversen Gestaltungskomponenten zusammen. Die

71 Vgl. u. a. Martimort (1996).

meisten Untersuchungen legen den Fokus auf den Bereich der variablen Vergütung und die daraus resultierende Motivations- und Anreizwirkung für Mitarbeiter. Dieser Aspekt ist ebenfalls zentraler Bestandteil der vorliegenden Arbeit.

Anreizprobleme begegnen uns tagtäglich in vielfältiger Form. Im Rahmen dieser Arbeit werden Anreizprobleme betrachtet, die zwischen Arbeitgebern (Prinzipalen) und Arbeitnehmern (Agenten) nach Vertragsabschluss entstehen. Anreizprobleme dieser Art werden auch als „Moral Hazard“ bezeichnet. Das Anreizproblem entsteht, weil der Arbeitseinsatz des Agenten nicht beobachtbar und kontrahierbar ist. Das Ergebnis ist ersichtlich, hängt jedoch nicht ausschließlich vom Arbeitseinsatz des Agenten ab und kann somit nicht vollständig Auskunft über die geleistete Arbeit geben. Der Prinzipal kann den Agenten über die Gestaltung eines geeigneten Entlohnungs-/Anreizsystems steuern und die von ihm gewünschten Aktionen induzieren. Allerdings trifft die Entscheidung über den tatsächlichen Arbeitseinsatz und das Aktionsniveau der Agent selbst, der Prinzipal kann ihm keine Vorschriften machen.

Die Gestaltung von effizienten Anreizsystemen ist eine komplexe und schwierige Aufgabe, bei der es gilt, eine Vielzahl von Kriterien und Parametern zu berücksichtigen. Bei der Gestaltung eines Anreizsystems spielen bspw.:

- » Beteiligte Personen,
- » Präferenzen und Risikoneigungen der Personen,
- » Informationsstände,
- » Anzahl und Art der zu induzierenden Aktionen sowie
- » Anzahl und Art der zur Verfügung stehenden Performancemaße

eine Rolle. Demzufolge gibt es eine Reihe von unterschiedlichen Modellszenarien, die sich mit einzelnen Aspekten dieser Kriterienliste auseinandersetzen und versuchen, optimale Antworten für einzelne Fragestellungen zu liefern. Generell lässt sich feststellen, dass es nicht ein optimales Anreizsystem gibt, mit dem sich alle möglichen Typen von Anreizproblemen lösen lassen.

Ausgehend von dem Standard-Prinzipal-Agenten-Modell mit einem Prinzipal, einem Agenten und einer auszuführenden Aufgabe, wurden Erweiterungen bezüglich des Aktionsraumes sowie der Anzahl beteiligter Prinzipale betrachtet. Des Weiteren wurde analysiert, welche Auswirkungen die Risikoeinstellung des Agenten sowie die Anzahl zur Verfügung stehender Performancemaße auf die Gestaltung eines Anreizvertrages haben. In vielen Modellsituationen wird von risikoneutralen Prinzipalen und risikoaversen Agenten ausgegangen.⁷²

Kapitel zwei zeigt, dass die Annahme von risikoneutralen Agenten zu einer deutlichen Modellvereinfachung führt und interessante Erkenntnisse bezüglich der Gestaltung optimaler Anreizsysteme zulässt.⁷³ Bezüglich des Einsatzes von Performancemaßen ist festzustellen, dass durch eine intelligente Gewichtung linear unabhängiger Performancemaße jeder beliebige Aktionsvektor „aufgespannt“ werden kann. Existieren mindestens so viele linear unabhängige Performancemaße wie zu induzierende Aktionen, kann der Übereinstimmungsverlust vollständig beseitigt werden. Bei risikoneutralen Akteuren führt dies zu vollständiger Zielkongruenz zwischen Prinzipal und Agent. Da in der Realität jedoch nicht davon auszugehen ist, dass es ausreichend viele linear unabhängige Performancemaße gibt bzw. es zu teuer wäre, dies umzusetzen, bleibt das Anreizproblem auch bei risiko-neutralen Akteuren bestehen.

72 Prinzipale werden aufgrund ihrer Diversifikationsmöglichkeiten gern als risikoneutral angenommen, während Agenten mangels weiterer Optionen als risikoscheu betrachtet werden.

73 Es existieren bereits Modellbetrachtungen, die risikoneutrale Agenten einsetzen, um die analytische Handhabbarkeit der Modelle zu erhöhen. Allerdings ist anzumerken, dass der tatsächliche Moral Hazard Konflikt hier nicht auftritt, da der Prinzipal den Agenten nicht gegen das Risiko versichern muss, ein geringes Einkommen zu erzielen, aber dennoch ein entsprechend hohes Leistungsniveau zu zeigen. Vgl. hierzu u. a. Theilen (1995), S. 40 und S. 46.

3 MOTIVATIONSTHEORETISCHE GRUNDLAGEN UND EMPIRISCHE STUDIEN

3.1 EINFÜHRUNG

Die Prinzipal-Agenten-Theorie liefert aus modelltheoretischer Sicht interessante und nützliche Hinweise für die Gestaltung von Anreiz- und Vergütungssystemen. Allerdings geht die „Agency-Theorie“ von vereinfachenden Annahmen aus, was insbesondere die Präferenzen und Beweggründe der handelnden Personen betrifft. Zudem zielt die „Agency-Theorie“ auf die Motivations- und Anreizwirkung von variablen Vergütungsbestandteilen ab. Neben variablen Entlohnungskomponenten gibt es jedoch eine Vielzahl weiterer Einfluss- und Umfeldfaktoren, die Auswirkungen auf die Motivation und Arbeitsleistung eines Mitarbeiters haben.

Die Anreiz- und Motivationsforschung nähert sich der Gestaltungsproblematik von Anreizsystemen von einer anderen Seite und versucht die Zusammenhänge zwischen Anreizkomponenten, Motiven und Präferenzen von Personen, Leistungen und verfolgten Zielen und Umfeldfaktoren der Arbeit motivationspsychologisch zu ergründen. Die nachfolgenden Ausführungen stellen eine Ergänzung zu den Erkenntnissen aus Kapitel zwei dar. Sie liefern, ausgehend von der Vorstellung ausgewählter Motivationstheorien, Beiträge und Erklärungsansätze für die spätere Diskussion auftretender Diskrepanzen zwischen Theorie und Praxis. Empirische Studien, die zu dem Themenfeld Anreiz- und Vergütungssysteme durchgeführt wurden, bilden den zweiten Teil des Kapitels.

3.2 AUSGEWÄHLTE MOTIVATIONSTHEORIEN UND IHRE EFFEKTE

In der Literatur wird die Meinung vertreten, dass variable Vergütungssysteme ein hervorragendes Mittel darstellen, die Mitarbeiter zu hoher Leistung zu motivieren und somit eine enge Bindung von Leistung, Erfolg und Vergütung herzustellen.⁷⁴ Da Motivation und Leistung einen engen Bezug zueinander haben, soll im Folgenden

74 Vgl. u. a. Becker, J. (1991), S. 38 und Ford/Walker/Churchill (1985), S. 123 ff.

analysiert werden, welche Motivationswirkung monetäre Anreize auslösen und welche Motivationstheorien in diesem Zusammenhang diskutiert werden.⁷⁵

Der Begriff Motivation beschreibt die Kräfte, die einen Menschen zu einem bestimmten, zielorientierten Verhalten bewegen. Diese Kräfte sollen mit Hilfe eines Anreizsystems erzeugt und gefördert werden.⁷⁶ Um eine solche zielgerichtete Motivation zu erzeugen, ist zunächst zu klären, womit Motivation erzeugt werden kann und wie der Motivationsprozess abläuft. Obwohl die Motivation allein nicht ausreicht, um die Arbeitsleistung eines Mitarbeiters vollständig zu erklären, ist sie doch eine wesentliche Determinante, die in engem Bezug zu dem Arbeitsergebnis bzw. dem Arbeitsverhalten steht. Andere Variablen, wie z. B. Fähigkeiten, frühere Erfahrungen und Werte sollten jedoch berücksichtigt werden.⁷⁷ Nachfolgend werden die wichtigsten Theorien der Arbeitsmotivation vorgestellt, wobei die Theorien in zwei Gruppen, die Inhalts- und die Prozesstheorien untergliedert sind.

3.2.1 INHALTSTHEORIEN

Die Inhaltstheorien beschäftigen sich mit den Motivinhalten und untersuchen, welche Ereignisse im Individuum oder der Umwelt für bestimmte Verhaltensweisen verantwortlich sind und diese auslösen. Zu den wesentlichen Beiträgen der Inhaltstheorie, die im Rahmen dieser Arbeit vorgestellt werden, zählen u. a. die Ansätze von Herzberg, Maslow und McClelland.

Ausgangspunkt der Bedürfnistheorie von Maslow ist das Vorhandensein einer hierarchisch geordneten fünfstufigen Bedürfnispyramide. Zu den fünf grundlegenden Bedürfniskategorien gehören: physiologische, Sicherheits-, soziale, Wertschätzungs- und Selbstverwirklichungsbedürfnisse.⁷⁸ Die nachfolgende Abbildung stellt die Maslowsche Bedürfnispyramide grafisch dar.

75 An dieser Stelle wird nur ein kleiner Auszug der vorhandenen Motivationstheorien vorgestellt. Ausführlichere Darstellungen zu diesem Thema finden sich u. a. bei Hentze/Graf (2005), S. 21 ff., Staehle (1992), S. 121 ff. und Weinert (1987), S. 261 ff.

76 Vgl. Hellriegel et al. (1986), S. 169 ff. und Winter (1997), S. 615 ff.

77 Vgl. Weinert (1992), S. 261 f.

78 Nähere Erläuterungen finden sich bei Maslow (1981), S. 62 ff.



Abbildung 3: Bedürfnispyramide nach Maslow

Maslow vertritt die Auffassung, dass das menschliche Verhalten wesentlich durch diese fünf Bedürfnisse beeinflusst wird. Er unterstellt dabei, dass die hierarchisch höher liegenden Bedürfnisse erst interessant werden, wenn die darunterliegenden Bedürfnisse nahezu erfüllt sind. Maslow schränkt diese Annahme allerdings in Bezug auf das Bedürfnis der Selbstverwirklichung ein. Er ist der Ansicht, dass dieses Bedürfnis niemals vollständig erfüllt wird und mit zunehmender Erfüllung sogar weiter wächst, so dass es von Maslow auch als Wachstumsbedürfnis bezeichnet wird. Obwohl die Maslowsche Motivationstheorie vielfach kritisiert wurde, ist sie aufgrund ihrer Einfachheit und Plausibilität anerkannt und vielfach zitiert worden.⁷⁹

Neben der Maslowschen Bedürfnispyramide ist das Zwei-Faktoren-Modell von Herzberg ebenfalls sehr bekannt, wenngleich es kontrovers diskutiert wird. Das Modell unterstellt, dass alle Mitarbeiter eines Unternehmens zwei Grundbedürfnisse besitzen: Motivations- und Hygienebedürfnisse. Des Weiteren wird angenommen, dass es Arbeitsbedingungen im Unternehmen gibt, die zu Unzufriedenheit führen, sofern sie nicht in dem Zustand vorliegen, wie es allgemein gewünscht wird. Sind diese grundlegenden Arbeitsbedingungen erfüllt, sind die Mitarbeiter zwar nicht unzufrieden, dennoch stellt sich aufgrund des bloßen Vorhandenseins der Bedingungen keine

⁷⁹ Kritisiert wurde die Theorie u. a. von Conrad (1983), S. 258 ff. und Wunderer/Grunwald (1980), S. 178 f. und 180 ff.

motivierende Wirkung ein.⁸⁰ Mit dieser Theorie lässt sich allerdings nicht eindeutig beantworten, inwieweit eine variable Vergütung in der Lage ist, Mitarbeiter zu motivieren. Die monetäre Entlohnung gehört zwar nach Herzberg zu den Hygienefaktoren, die also in ihrer Reinform keinen Beitrag zur Motivationssteigerung der Mitarbeiter liefern, allerdings durchaus in der Lage sind, Einfluss auf andere Hygiene- und Motivationsfaktoren zu nehmen. Laut Erdmann⁸¹ hängt die Motivationswirkung der Vergütung ganz wesentlich von der Entlohnungsform, d. h. fixe oder variable Vergütungsbestandteile, ab. Insbesondere variable Vergütungsbestandteile können von den Mitarbeitern als Motivatoren angesehen werden, sofern sie als Anerkennung für die erbrachte Leistung gewertet werden.

Nach der Leistungsmotivationstheorie von McClelland⁸² sind drei erlernte Bedürfnisse ausschlaggebend für das menschliche Verhalten. Die drei Bedürfnisse sind: Leistungsstreben, soziales Streben und Machtstreben. Diese Bedürfnisse sind, laut McClelland, bei jedem Menschen vorhanden, aber unterschiedlich stark ausgeprägt. Sofern dem Prinzipal bekannt ist, in welchem Umfang die jeweiligen Schlüsselbedürfnisse ausgeprägt sind, kann das Anreiz- und Motivationssystem entsprechend darauf ausgerichtet werden und entsprechende Verhaltensweisen und motivationale Effekte auslösen. Allerdings wird betont, dass sich die Belohnung unmittelbar an die Leistungserbringung anschließen sollte, um den Zusammenhang zu verdeutlichen. Dies hat natürlich Implikationen für den Auszahlungszeitpunkt einer variablen Vergütung.

Die Inhaltstheorien versuchen, anhand unterschiedlicher Bedürfnisse des Menschen zu erklären, warum bestimmte Verhaltensweisen auftreten und inwiefern diese beeinflussbar bzw. steuerbar sind. Die Theorien sind empirisch bisher nur unzureichend abgesichert, so dass sie in der Literatur durchaus kritisch diskutiert werden und der inhaltliche Mehrwert begrenzt erscheint. Dennoch lassen sich folgende wesentliche

80 Das Herzberg-Modell wurde u. a. von Rühl/Zink (1974), S. 173 ff. kritisiert. Ein Aufstellung diverser, sowohl positiver als auch negativer Stellungnahmen zum Zwei-Faktoren-Modell von Herzberg findet sich bei Walter-Busch (1977), S. 40.

81 Vgl. hierzu Erdmann (1991), S. 17.

82 Vgl. hierzu McClelland (1954).

Schlussfolgerungen für die Gestaltung von Anreiz- und Motivationssystemen ableiten:

1. Monetäre Anreize besitzen eine hohe Instrumentalität für die Befriedigung verschiedener Bedürfnisse des Menschen und sind daher als effizientes Mittel zur Motivation anzusehen.
2. Durch ein höheres Einkommen können immer mehr Defizit-Bedürfnisse (vgl. Maslow) befriedigt werden, so dass nach Maslows Vorstellungen die Anreizwirkung der Vergütung mit steigendem Einkommen abnimmt.
3. Langfristig kann das Interesse eines Mitarbeiters aufgrund der Verschiedenartigkeit der Bedürfnisse nicht ausschließlich in der Einkommensmaximierung liegen.
4. Die Vielschichtigkeit menschlicher Bedürfnisse und Präferenzen legt nahe, das Anreiz- und Motivationssystem eines Unternehmens möglichst flexibel zu gestalten und verschiedene Anreizkomponenten zu berücksichtigen.⁸³

3.2.2 PROZESSTHEORIEN

Die Prozesstheorie versucht zu erklären, wie ein bestimmtes Verhalten ausgelöst, aufrechterhalten und wieder abgebrochen werden kann. Zu den wesentlichen prozesstheoretischen Ansätzen gehört die Theorie von Porter/Lawler⁸⁴. In ihrem Modell gehen die beiden von einer eher indirekten Kausalität von Zufriedenheit und Leistung aus. Der Kern des Modells wird mit Hilfe der nachfolgenden Abbildung verdeutlicht.

83 Vgl. Winter (1997), S. 615 ff.

84 Vgl. Porter/Lawler (1968), S. 17 ff. und S. 165. Weitere Ausführungen finden sich auch bei Lawler (1977).

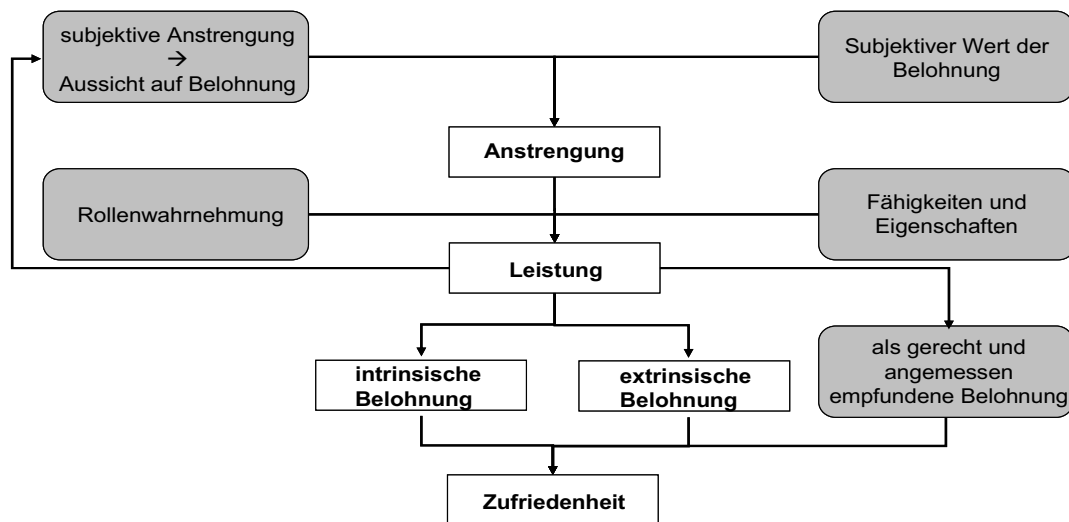


Abbildung 4: Das Motivationsmodell von Porter/Lawler

Das Modell stellt den Zusammenhang zwischen Motivation, daraus resultierender Anstrengung, Leistung und Zufriedenheit mittels der Parameter: Anstrengung, Leistung, Belohnung und Zufriedenheit dar. Die Kernelemente, die einen Einfluss auf den Arbeitseinsatz eines Mitarbeiters ausüben, sind zum einen der Wert, den eine damit verbundene Belohnung für ihn hat und zum anderen die subjektive Wahrscheinlichkeit, dass er für seine Arbeitsleistung eine Belohnung erhält.

Um die Anstrengung in eine Leistung umwandeln zu können, sind sowohl bestimmte Fähigkeiten und Eigenschaften des Mitarbeiters als auch ein entsprechendes Rollenverständnis erforderlich. Aus der erreichten Leistung resultiert eine Belohnung, die intrinsischer und/oder extrinsischer Natur sein kann. Der Zusammenhang zwischen Leistung und daraus resultierender Belohnung wirkt zurück auf die, bereits beschriebene, subjektive Wahrscheinlichkeit, eine bestimmte Belohnung zu erhalten. Sofern der Mitarbeiter die erhaltene Belohnung als gerecht und angemessen empfindet, führt diese zu einer Zufriedenheit, deren Ausmaß sich wiederum auf den subjektiven Wert der Belohnung auswirkt.

Aufbauend auf dem Modell von Porter/Lawler wurden zu diesem Thema empirische Studien, u. a. von Heneman und Schwab, Mitchell und Biglan, Schneider und Olson

sowie Schuster, Clark und Rogers durchgeführt.⁸⁵ Auf Basis dieser Studien lassen sich konkrete Schlussfolgerungen für die Gestaltung von Motivations- und Anreizsystemen ziehen:

1. Es sollte eine regelmäßige Überprüfung der Anstrengungs-Belohnungs-Relation erfolgen, um sicherzustellen, dass der Mitarbeiter eine seiner Arbeitsleistung entsprechenden Belohnung erhält.
2. Es sollte den Mitarbeitern verdeutlicht werden, welches Rollenverständnis bzw. Verhalten von ihnen im Unternehmen bzw. in ihrem Bereich erwartet wird.
3. Vergütungszahlungen wirken durchaus motivierend auf Mitarbeiter, sofern sie unmittelbar an die Leistungserbringung gekoppelt sind.

McLaughlin⁸⁶, der ebenfalls empirische Untersuchungen zu der vorgestellten Theorie von Porter/Lawler durchgeführt hat, leitet weitere Forderungen für die Gestaltung von motivierenden Entgeltsystemen ab:

Das Entgeltsystem sollte Planungssicherheit bieten und nicht innerhalb kurzer Zeiträume verändert werden.

4. Das Entgeltsystem sollte einfach, leicht verständlich und klar strukturiert sein.
5. Für den variablen Vergütungsbestandteil sollte eine Bemessungsgrundlage gewählt werden, die von dem Mitarbeiter als beeinflussbar wahrgenommen wird.
6. Auf eine Belohnungsobergrenze sollte aus Motivationsgründen verzichtet werden.

Zwei weitere Ansätze der Prozesstheorie stellen die Goal-Setting-Theorie und die Equity-Theorie dar. Der erstgenannte Ansatz beschäftigt sich mit dem Zusammenhang zwischen Zielen und menschlichem Verhalten.⁸⁷ Ausgehend von der Frage, warum einige Mitarbeiter unter vergleichbaren Arbeitsbedingungen bessere Arbeitsleistungen erbringen bzw. eine höhere Motivation zeigen als andere, entwickelte sich

85 Vgl. hierzu Weinert (1992), S. 279, Heneman/Schwab (1985), Mitchell/Biglan (1970), Schneider/Olsons (1970) und Schuster/Clark/Rogers (1971).

86 Vgl. McLaughlin (1991) S. 66 ff.

87 Vgl. hierzu u. a. Latham/Locke (1991) und Kleinbeck (1991) sowie Kohnke (2002), S 37 ff.

dieser Theorieansatz in den vergangenen Jahren auf Basis empirisch gestützter Untersuchungen fort.

Die Goal-Setting-Theorie geht davon aus, dass zwischen dem Inhalt von Zielen und dem Handeln bzw. der Arbeitsleistung des Mitarbeiters eine Beziehung besteht. Die Theorie kommt zu dem Ergebnis, dass schwierige herausfordernde Ziele zu besseren Leistungen führen als leichter erreichbare Ziele. Daraus folgt unmittelbar, dass Mitarbeiter in der Regel ihre Arbeitsleistung dem Schwierigkeitsgrad der Aufgabe bzw. dem Inhalt, der an sie gestellten Ziele, anpassen. Komplizierte und insbesondere präzise formulierte Ziele führen zu besseren Leistungen als allgemeine und vage Ziele. Als weiteres Ergebnis der Goal-Setting-Theorie zeigen Locke/Latham⁸⁸ im Rahmen empirischer Studien, dass direkte monetäre Belohnungen leistungssteigernd wirken und einen Beitrag zur besseren Zielerreichung leisten.

Die Equity-Theorie wird eingesetzt, um motivationale Effekte der Entlohnung zu erklären. Die Theorie geht davon aus, dass Mitarbeiter häufig danach streben, ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Leistung bzw. Arbeitseinsatz und der daraus resultierenden Entlohnung herzustellen. Gerechtigkeit empfindet ein Mitarbeiter dann, wenn das Verhältnis zwischen Input (Leistung, Erfahrungen, Eigenschaften, Ausbildung etc.) und Output (Entlohnung, Anerkennung, Lob, Beförderung etc.) im Vergleich zu dem entsprechenden Verhältnis einer Bezugsperson ausgeglichen ist. Sobald das eigene Austauschverhältnis kleiner oder größer als das der Vergleichsobjekte ist, entsteht bei dem Mitarbeiter eine Art Spannungszustand, den er als unangenehm empfindet. Der Mitarbeiter versucht die Spannungen zu reduzieren und wird aus diesem Grund entsprechende Reaktionen zeigen. Dies kann sich z. B. in einer veränderten Arbeitsleistung oder -qualität zeigen. Auch das Verlassen des Unternehmens oder Krankmeldungen können Folgen derartiger Spannungszustände sein.

Fehr/Schmidt⁸⁹ und Bolton/Ockenfels⁹⁰ haben sich der Equity-Theorie aus einer anderen Perspektive genähert. Sie analysieren modelltheoretisch, welche Ursachen da-

88 Vgl. Latham/Locke (1991), S. 215 ff.

89 Vgl. Fehr/Schmidt (1998).

90 Vgl. Bolton/Ockenfels (1997).

für verantwortlich sind, dass das Standard-Eigennutzen-Modell, in dem die Individuen ausschließlich an sich selbst interessiert sind und versuchen, ihren materiellen Gewinn zu maximieren, nicht für alle Individuen gleichermaßen eingesetzt werden kann. Experimente, die bilaterale Verhandlungssituationen nachahmen, in denen eine der beiden Vertragsparteien die alleinige Verhandlungsmacht besitzt, zeigen, dass eine erhebliche Anzahl der „stärkeren“ Spieler bereit ist, dem schwächeren Spieler 40 bis 50 % des Verhandlungsüberschusses zu überlassen. Auch Beispiele aus unserem Alltag weisen darauf hin, dass Individuen weitaus häufiger bereit sind, etwas von ihrem Gewinn abzugeben und sich kooperativ zu verhalten, als es das Eigennutzenmodell vorhersagen würde.

In der Literatur finden sich im Wesentlichen drei Erklärungsansätze für das Abweichen vom Eigennutzen-Modell: Altruismus, gegenseitiger Austausch und eine Art Ungleichheitsaversion. Anhand von verschiedenen Situationen, wie z. B. einfachen Verhandlungssituationen zweier Individuen, einem Diktatorspiel, einem Ultimatumspiel sowie Spielen um öffentliche Güter mit und ohne Bestrafungsmöglichkeiten, haben die genannten Autoren analysiert, wann und unter welchen Bedingungen einer der genannten Erklärungsansätze zum Tragen kommt.

Die Autoren sind sich einig, dass altruistische Verhaltenszüge zwar einen Teil, aber keinesfalls alle auftretenden Ergebnisse erklären können. So lässt sich die so genannte „konditionierte Kooperation“, mit Altruismus allein nicht erklären. Konditionierte Kooperation bedeutet, dass Individuen häufig bereit sind zu kooperieren und einer anderen Person etwas von ihrem Gewinn abzugeben, wenn diese im Gegenzug ebenfalls bereit dazu ist. Nach Auffassung von Fehr/Schmidt ist eine Form von Ungleichheitsaversion dafür verantwortlich, dass Individuen nicht ausschließlich ihren Gewinn maximieren, sondern auch ein soziales Interesse an anderen Menschen haben.⁹¹

Bolton und Ockenfels nutzen in ihrem Beitrag ein ERC-Modell (E-Equity, R-Reciprocity, C-Competition), um die wesentlichen Verhaltensmuster in verschiedenen Spielen zu analysieren und zu erläutern. Sie kommen zu der Auffassung, dass es

91 Vgl. hierzu Fehr/Schmidt (1998), S. 32.

eine Mischung aus Gleichheitsgefühl und einer Form des gegenseitigen Austauschs, also des einander Gebens und Nehmens sein muss, was Individuen dazu veranlasst, sich so zu verhalten. Individuen haben über Jahrhunderte gelernt, in Gruppen zu leben und sich dort erfolgreich zu bewähren, indem sie für die Gruppe nützlich sind und diese wiederum ihren eigenen Entwicklungsprozess unterstützt. Fairness und der gegenseitige Austausch spielen in derartigen Gruppengefügen eine elementare Rolle, um Konflikte zu vermeiden und die Gruppe insgesamt überlebensfähig bzw. erfolgreich zu machen.⁹²

Für die Gestaltung eines Anreiz- und Motivationssystems kann hieraus gefolgert werden, dass darauf zu achten ist, mit welchen Personen sich der Mitarbeiter vergleicht und ob in einem Entgeltsystem Komponenten enthalten sind, die der Mitarbeiter frei wählen kann. Dies steigert das Gerechtigkeitsempfinden des Mitarbeiters. Gegebenenfalls ist es zweckmäßig, Gehaltsspannbreiten für relevante Mitarbeitergruppen offen zu legen, um so Spekulationen über mögliche Ungerechtigkeiten bei den Gehaltszahlungen vorzubeugen. Für die Zusammenarbeit im Team ist darüber hinaus der Gedanke einer Bestrafung nicht-kooperativen Verhaltens wesentlich.

3.3 EMPIRISCHE STUDIEN UND MODELLBETRACHTUNGEN

3.3.1 AUSWIRKUNGEN VARIABLER VERGÜTUNG AUF DIE LEISTUNG

Die ökonomische Theorie stellt einen einfachen Bezug zwischen Arbeitsleistung, Arbeitseinsatz und Vergütung her: Es wird unterstellt, dass ein höherer Arbeitseinsatz zu einem besseren Arbeitsergebnis führt, d. h. diese beiden Komponenten sind positiv miteinander verbunden. Ein höherer Arbeitseinsatz führt zu größeren Anstrengungen, einem höheren „Arbeitsleid“ und einem höheren Risiko beim Agenten, welches mit Geld kompensiert werden kann. Demzufolge müsste ein positiver Zusammenhang zwischen der Zahlung von Geld und der gezeigten Arbeitsleistung bestehen, also je höher die Zahlung, desto höher auch die Anstrengung des Agenten.

92 Vgl. Bolton/Ockenfels (1997), S. 1 und S. 36 f.

Genau diesen Aspekt beleuchten Gneezy und Rustichini⁹³ im Rahmen verschiedener experimenteller Studien, in denen sie der Frage nachgehen, ob und ab welcher Höhe finanzielle Anreize tatsächlich eine Wirkung auf die Leistungsfähigkeit und Motivation von Personen entfalten. Sie zeigen, dass finanzielle Anreize zwar eine Wirkung auf die Leistungsfähigkeit und die Motivation von Personen haben, diese Wirkung jedoch nicht monoton verläuft. Allein die Existenz von finanziellen Anreizen reicht nicht aus, um eine entsprechende Leistungssteigerung zu erzielen. Vielmehr ist die Höhe der eingesetzten finanziellen Mittel entscheidend, so dass das Motto: „Eine kleine Zahlung ist besser als gar keine Zahlung“ keineswegs Bestätigung findet.

Im Gegenteil, empirische Studien zeigen, dass als zu klein empfundene finanzielle Anreize eher dazu führen, dass der Leistungseinsatz und die Motivation sinken. Die Autoren versuchen in ihrem Beitrag mögliche Ursachen für das gezeigte Verhalten ihrer Probanden zu finden und äußern die Vermutung, dass die Einführung einer zusätzlichen variablen Vergütung eventuell die Wahrnehmung des ursprünglichen Vertrages und die damit verbundene Leistungserbringung verändert.

Die Zahlung eines reinen Festgehältes beinhaltet automatisch die Erbringung, der in dem Vertragsverhältnis spezifizierten Leistungen. Die zusätzliche Zahlung einer leistungsorientierten Vergütung verändert die Wahrnehmung des Agenten insofern, als dass er nun die gezahlte variable Entlohnung als Referenzzahlung für die zu erbringenden Leistungen ansieht. Das Fixgehalt wird als Entgelt für das Erscheinen betrachtet, während die Leistungserbringung mit der variablen Vergütung entgolten wird. Sofern die variable Vergütung als Entscheidungskriterium für den Leistungseinsatz herangezogen wird, kann eine als für die zu erbringende Tätigkeit zu gering empfundene Entlohnung dazu führen, dass der Arbeitseinsatz reduziert wird.

Dies ist eine mögliche Erklärung für den signifikanten Leistungsabfall der Probanden bei Zahlung eines (zu) geringen variablen Entgeltes. Eine zweite Begründung für das gezeigte Verhalten mag darin liegen, dass insbesondere bei hoch intrinsisch motivierten Leistungen, die Personen verärgert reagieren, wenn sie für die Leistungs-

93 Vgl. Gneezy/Rustichini (2000), S. 791 ff.

erbringung bezahlt werden. Sie erbringen die Leistung, wie z. B. wohlthätige Aufgaben für bedürftige Menschen, aus freien Stücken und aus tiefster Überzeugung. Sie benötigen für die Leistungserbringung keinerlei Geld oder sonstige Entlohnungsformen und sind eher empört darüber, dass ihnen ein variabler Bonus für ihre Arbeit angeboten wird. Die Autoren äußern die Vermutung, dass sich die Einstellung der Probanden bei einer hinreichend großen variablen Entlohnung ändern kann und die Zahlung leistungsorientierter Anreize auch hier zu Leistungssteigerungen führen kann. Dennoch wird es im Rahmen derartiger Tätigkeiten einen relativ großen Teilnehmerkreis geben, der den Empfang einer leistungsabhängigen Vergütung ablehnt.

Insgesamt ist festzustellen, dass die Studien von Gneezy und Rustichini zeigen, dass der Einsatz einer variablen Vergütung nicht unbedingt zu Motivations- und Leistungssteigerungen der Agenten führt. Eine als zu gering oder inadäquat eingestufte leistungsabhängige Vergütung kann einen verminderten Leistungseinsatz bewirken und die Einstellung des Agenten gegenüber den anderen im Vertrag spezifizierten Komponenten verändern. Der Fall der hohen intrinsischen Motivation, die dazu führt, dass leistungsabhängige Vergütungen abgelehnt werden, kann für die Leistungserbringung in bestehenden Arbeitsverhältnissen nahezu ausgeschlossen werden. Das Hauptziel von Arbeitsverträgen besteht in der Sicherstellung des Lebensunterhaltes und damit dem Verdienen von Geld.

Auf Basis der Ausführungen wird deutlich, dass das Vorhandensein von variablen Vergütungsbestandteilen nicht zwangsweise zu einer Leistungssteigerung bei Mitarbeitern führen muss. Die Höhe der variablen Zahlungen spielt eine wesentliche Rolle. Eine konkrete Aussage zur Höhe der variablen Vergütung liefert der Beitrag jedoch nicht.

3.3.2 OPTIMALES VERHÄLTNIS VON FESTGEHALT UND VARIABLER VERGÜ- TUNG

Wenn es um die Höhe der variablen Vergütung geht, bildet das Gesamteinkommen in der Regel die Ausgangsbasis für die Überlegungen, welchen Anteil die variable Vergütung im Verhältnis zum Festgehalt ausmachen sollte. Die Bestimmung der optimalen Höhe der variablen Vergütung erfordert zunächst die Festlegung eines Ziel-

gehaltenes, welches dann in einen Fixbetrag und einen variablen Anteil umgewandelt wird.

Basu/Lal/Srinivasan und Staelin⁹⁴ sowie Lal/Srinivasan⁹⁵ haben sich mit dem optimalen Verhältnis zwischen Festgehalt und leistungsorientierter Entlohnung modelltheoretisch auseinandergesetzt und Entscheidungsmodelle entwickelt, die konkrete Formeln für die jeweiligen Vergütungsanteile in Abhängigkeit von den Parametern: Risikoaversion des Agenten, Risikohöhe der Produktionsfunktion, Elastizität des Nutzenentgangs in Bezug auf die Arbeitszeit und die Effektivität der Vertriebsanstrengungen liefern. Als Agent wird in diesem speziellen Fall ein Vertriebsmitarbeiter (VMA) betrachtet, der einen wesentlichen Teil seiner Arbeitszeit mit Beratungsgesprächen bei seinen Kunden verbringt.

Nachfolgend werden die Ergebnisse des von Albers⁹⁶ vereinfachten und leicht modifizierten Modells von Basu/Lal/Srinivasan und Staelin vorgestellt, um einen Einblick in die Struktur optimaler Entlohnungspläne zu erhalten. Tabelle 1 liefert einen guten Überblick über die wesentlichen Ergebnisse des Modells.

Einfluss von	Wahrscheinlichkeitsfunktion für Umsatz	Effekt auf optimalen Wert von					
		Gewinn	Beratungszeit	Festgehaltsparameter	Provisionsparameter	erwartetes Einkommen	Festgehaltsanteil
erhöhte Unsicherheit	Gamma und Binomial	↓	↓	↑	↓	↓	↑
erhöhter Mindestnutzen	Gamma und Binomial	↓	↓	↑	↓	↑	↑
erhöhter Nutzenentgang durch Beratungszeit	Gamma und Binomial	↓	↓	↑	↓	↓	↑
erhöhte Effektivität der Verkaufsanstrengungen	Gamma	↑	↑	?	?	↑	?
	Binomial	↑	↑	?	?	?	?

Tabelle 1: Einflüsse verschiedener Parameter auf Provision und Festgehalt⁹⁷

94 Vgl. Basu/Lal/Srinivasan und Staelin (1985).

95 Vgl. hierzu Lal/Srinivasan (1993), S. 777 ff.

96 Vgl. Albers (1995), S. 130 ff.

97 Vgl. Basu/Lal/Srinivasan und Staelin (1985), S. 287 und bezüglich Nutzenentgang durch Beratungszeit Lal/Srinivasan (1993), S. 785.

Die Ergebnisübersicht zeigt, dass eine höhere Unsicherheit bezüglich des zu erreichenden Ergebnisses dazu führt, dass der VMA ein höheres Festgehalt fordert und weniger bereit ist, einen Teil des Risikos zu übernehmen. Ähnlich verhält es sich mit der Risikoaversion des VMA. Je höher diese ausfällt, desto weniger Risiko wird der VMA übernehmen wollen. Sofern er einen Teil des Risikos trägt, wird er einen entsprechenden Ausgleich in Form eines höheren Fixgehaltes fordern. Steigt der Festgehaltsparameter, sinkt in der Regel auch die Höhe des zu erwartenden Gesamteinkommens. Der Prinzipal übernimmt in dieser Konstellation das höhere Risiko und partizipiert damit auch stärker an einem möglichen Gewinn.

Die Parameter „Nutzenentgang durch Beratungszeit“ sowie „Effektivität der Verkaufsanstrengungen“ haben ebenfalls einen Einfluss auf den Entlohnungsvertrag des VMA. Eine höhere Effektivität der Verkaufsanstrengungen führt im Allgemeinen dazu, dass der VMA seine Beratungszeit beim Kunden ausdehnt und damit letztlich den zu erwartenden Gesamtgewinn sowie sein eigenes Einkommen steigert. Der Einfluss auf die Provisionshöhe und den Festgehaltsanteil ist dagegen nicht geklärt. Es ist aber davon auszugehen, dass ein Prinzipal, der die Effektivität der Verkaufsanstrengungen eines VMA hoch einschätzt, auch entsprechende Anreize setzen wird, um diese Möglichkeiten umfassend zu nutzen. Sofern der VMA einen hohen Nutzenentgang durch die Beratungszeit beim Kunden zu verzeichnen hat, wird er die Beratungszeit so gering wie möglich halten, was zu einer Gewinnreduktion für ihn aber auch den Prinzipal führt.

Neben den theoretischen Empfehlungen, die aus der Prinzipal-Agenten-Theorie abgeleitet werden können, nimmt Albers in seinem Beitrag ebenfalls Bezug auf empirische Studien⁹⁸ und Daten von Unternehmensberatungen wie der Kienbaum Vergütungsberatung GmbH in Deutschland oder der Dartnell Corp. in den USA.⁹⁹ Er kommt zu dem Schluss, dass ein unmittelbarer Vergleich der theoretischen Empfehlungen mit den empirischen Beobachtungen schwierig ist, da die betrachteten Einflussgrößen, wie z. B. Mindestnutzen, Unsicherheit, Effektivität der Verkaufs-

98 Vgl. u. a. John/Weitz (1988), Coughlan/Narasimhan (1992) und Lal/Outland/Staelin (1990).

99 Vgl. Albers (1995), S. 128.

anstrengungen nicht direkt beobachtet werden können, sondern in geeignete Operationalisierungen umgeformt werden müssen.

Der wesentliche Unterschied zwischen Theorie und Praxis betrifft den Einsatz von negativen Werten für das optimale Festgehalt des Agenten. Laut Modellempfehlung wäre dies weitaus häufiger optimal als es in der Praxis tatsächlich zu beobachten ist. Dabei ist anzumerken, dass im Finanzdienstleistungsbereich durchaus Vertriebsmitarbeiter beschäftigt sind, die als freie Handelsvertreter tätig sind und für ihre Dienste kein Festgehalt beziehen, sondern ausschließlich auf Provisionsbasis entlohnt werden. Dieses Entlohnungsmodell entspricht in etwa dem hier vorgeschlagenen Modell der negativen Festgehaltszahlungen und der stärkeren Übertragung des Gewinnrisikos auf den Vertriebsmitarbeiter.

Derartige Entlohnungsverträge sind dann sinnvoll, wenn von dem Vertriebsmitarbeiter ausschließlich Tätigkeiten erbracht werden sollen, die unmittelbar eine Provisionszahlung auslösen. Mitarbeiter, die ausschließlich variable Vergütungsbestandteile in Abhängigkeit von dem erzielten Ergebnis beziehen, werden nur selten bereit sein, administrative Tätigkeiten zu übernehmen oder an Produktentwicklungen mitzuwirken, ohne eine direkte Gegenleistung dafür zu erhalten.

Albers¹⁰⁰ sieht in der unzureichenden Definition der Rolle des Festgehaltes eine der Hauptursachen für das Scheitern einer Modellübertragung auf die Praxis. Mit der Zahlung eines Festgehaltes wird häufig die Sicherstellung eines Gefühls der sozialen Sicherheit verbunden. Albers ist der Auffassung, dass in vielen Unternehmen das Festgehalt auch für den Teil der Arbeitsaktivitäten gezahlt wird, die nicht unmittelbar umsatzrelevant sind, wie z. B. administrative Tätigkeiten, Forschung und Entwicklung. Dieser Aspekt wird bei den meisten Betrachtungen außen vor gelassen.

Ein weiterer wesentlicher Aspekt, dem in den meisten Modellen kaum Beachtung geschenkt wird, ist die Motivationswirkung, die von der Zahlung des Festgehaltes sowie der in Aussichtstellung einer Festgehalssteigerung ausgeht. In den meisten Modellen wird das Festgehalt ausschließlich als Residualgröße ohne Einfluss auf den

100 Vgl. Albers (1995), S. 130 f.

Arbeitseinsatz des Agenten gesehen. Diese Betrachtung ist unzureichend, da das Festgehalt durchaus eine Auswirkung auf den Arbeitseinsatz des Agenten hat. Die Höhe des Festgehaltes und das Verhältnis von Festgehalt und variablem Gehalt spielen in den Einstellungsgesprächen eine nicht unerhebliche Rolle. Viele Bewerber machen ihre Anstellung nicht ausschließlich vom zu erwartenden Gesamteinkommen, sondern gerade auch von der Höhe des gezahlten Festgehaltes abhängig.¹⁰¹

In diesem Zusammenhang ist die Definition des Mindest-(Reservations-)nutzens, der in den Modellen die Partizipation des Agenten sicherstellen soll, zu diskutieren. In der Praxis kann nicht davon ausgegangen werden, dass exakt das Einkommen zugestanden wird, welches der Mitarbeiter fordert, weil er ansonsten eine andere Alternative bevorzugt. Normalerweise werden in der Unternehmenspraxis Einstiegsgehälter gewährt, die den branchenüblichen Gehältern entsprechen. Der Mindestnutzen kann als eine Art Mindesteinkommen betrachtet werden, welches den bei durchschnittlichem Arbeitseinsatz branchenüblichen Konditionen entspricht.

Außerdem merkt Albers in seinem Beitrag an, dass den unterschiedlichen Typen von Agenten in der Theorie bisher kaum Beachtung geschenkt wird. Bezüglich der Agententypen ist festzustellen, dass die Theorie zumeist von risikoaversen Agenten ausgeht. Dies stimmt allerdings nicht mit den Ergebnissen einer Umfrage überein, die bei Augsburger Ökonomiestudenten durchgeführt wurde. In einer Lotteriefra ge wurde dort ermittelt, dass etwa 40 % der Studenten risikofreudig, 40 % risikoavers und weitere 20 % risikoneutral waren.¹⁰²

3.4 REKAPITULATION ZENTRALER ERKENNTNISSE

Kapitel drei stellt eine Ergänzung zu den modelltheoretischen Betrachtungen des vorangegangenen Kapitels dar und zeigt weitere Themenbereiche auf, die einen Einfluss auf die Wirkung und Effizienz von Anreiz- und Vergütungssystemen haben, jedoch in den meisten Modellen kaum Beachtung finden.

101 Diese Aussage wurde im Rahmen eines Gesprächs mit dem Bereichsleiter des Vergütungsbereichs von Kienbaum, Herrn Dr. Martin von Hören, bestätigt.

102 Vgl. Bamberg/Coenenberg (2000), S. 83.

Neben allgemeinen Gestaltungsregeln für Anreizsysteme, liefern die Motivationstheorien, namentlich die Inhalts- und Prozesstheorien, Rahmenvorgaben und Gestaltungshinweise für variable Vergütungssysteme. Die Inhaltstheorien beschäftigen sich mit Verhaltensweisen und Bedürfnissen von Menschen, die den Ausgangspunkt deren Handelns bilden. Diese Theorien sehen in monetären Anreizen eine hohe Instrumentalität und Effizienz, wobei diese mit zunehmendem Einkommen sinkt. Aufgrund der Vielzahl von Präferenzen ist es sinnvoll, neben monetären Anreizen weitere Komponenten in das Motivationssystem zu integrieren, um langfristig ausreichende Anreize zu setzen.

Die Prozesstheorien widmen sich der Untersuchung von Verhaltensaustösern und Ursachen, warum bestimmte Verhaltensweisen aufrecht erhalten bzw. abgebrochen werden. Sie liefern sehr konkrete Hinweise für die Gestaltung von variablen Vergütungssystemen, wie Planungssicherheit, Beeinflussbarkeit, klare einfache Strukturen und Verzicht auf Belohnungsobergrenzen.

Die Goal-Setting-Theorie stellt einen Zusammenhang zwischen der gestellten Aufgabe und der gezeigten Leistung her und kommt zu dem Ergebnis, dass komplizierte und präzise formulierte Arbeitsaufträge zu besseren Leistungen führen. Die Equity-Theorie bringt das Gerechtigkeitsempfinden zahlreicher Personen zur Sprache und geht davon aus, dass sich viele Mitarbeiter mit ihrem Umfeld vergleichen und eine zu negative sowie zu positive Behandlung im Vergleich zu anderen Mitarbeitern als ungerecht und motivationshemmend empfinden.

Empirische Studien belegen den Zusammenhang von Geld und Leistung, allerdings weisen sie darauf hin, dass variable Vergütungsbestandteile zu einer Wahrnehmungsänderung der Entlohnung insgesamt führt. Überspitzt formuliert, wird das Festgehalt als Daseinsentschädigung gesehen, während die variable Vergütung für die gezeigte Leistung gezahlt wird. Als zu gering empfundene variable Vergütungsanteile können sogar zu Frustration und niedrigerer Leistung führen.

Neben den vielfältigen Umfeldfaktoren und individuellen Bedürfnissen eines jeden Mitarbeiters, die in modelltheoretischen Betrachtungen nur allgemein und stark vereinfacht berücksichtigt werden können, gibt es Themenbereiche, die bisher gar nicht

oder nur unzureichend betrachtet wurden. Diese betreffen bspw. die Rolle des Festgehaltes und die Möglichkeit negativer Festgehaltszahlungen sowie die unterschiedlichen Mitarbeitertypen und ihre Risikoeinstellungen. Empirische Studien weisen daraufhin, dass Agenten weit weniger risikoavers sind als vielfach angenommen und in Modellen impliziert wird.

4 ANREIZ- UND MOTIVATIONSSYSTEME IN DER PRAXIS

4.1 EINFÜHRUNG

Anreiz- und Vergütungssysteme gelten als eines der wichtigsten Instrumente der Unternehmenssteuerung. In Beratungs- und Pharmaunternehmen gehört die variable Vergütung zum Alltag. Auch in Banken werden bereits in vielen Bereichen leistungsorientierte Entlohnungsbestandteile vereinbart. In der Zusammenfassung einer von Kienbaum durchgeführten Vergütungsstudie äußerte sich der Studienverantwortliche wie folgt: „Erfolgsabhängige Vergütungsbestandteile haben in Wirtschaftsunternehmen seit langem eine große Bedeutung: Fast 90 % aller Geschäftsführer in Industrie und Handel erhalten einen Teil ihres Jahreseinkommens in erfolgsabhängiger Form; der variable Anteil liegt im Mittel bei 26 % der Jahresgesamtbezüge. Aber auch von den Führungskräften unterhalb des Vorstandes erhalten zwischen 70 und 80 % erfolgsabhängige Tantieme, die auf der 1. und 2. Unterstellungsebene 16 % bzw. 13 % der Jahresgesamtbezüge ausmachen.“¹⁰³

Als federführend in Bezug auf leistungs- und erfolgsorientierte Anreiz- und Vergütungssysteme sind die USA und Großbritannien zu bezeichnen.¹⁰⁴ Insgesamt ist die variable Entlohnung seit Jahren auf dem Vormarsch.¹⁰⁵ Statistische Daten aus Norwegen deuten darauf hin, dass sich der Verbreitungsgrad variabler Entgeltsysteme im Zeitraum von 1989-98 von 11 % auf 22 % der Arbeitnehmer erhöhte, wobei der Akkordlohn unberücksichtigt bleibt.¹⁰⁶ Auch in Deutschland setzen die Unternehmen seit Mitte der 1990er Jahre verstärkt auf den Einsatz leistungsorientierter Vergütungssysteme.¹⁰⁷

103 Vgl. Kienbaum Vergütungsstudie: Führungskräfte in Verbänden (2003).

104 Vgl. Dilk (2000), S. 150 ff.

105 Vgl. u. a. Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung (2002), S.54 f.

106 Siehe EIRO (2001).

107 Siehe hierzu u. a. von Hören (2003), S. 839 und Kurdelbusch (2002), S. 6 f.

Der fortschreitende wirtschaftliche Wandel, neue Informationstechnologien sowie die zunehmende Globalisierung der Märkte haben den Bereich Personalwirtschaft an Bedeutung gewinnen lassen. Die Aktualität des Themas schlägt sich in zahlreichen Veröffentlichungen, sowohl in der wissenschaftlichen Literatur als auch in einschlägigen personalwirtschaftlichen Zeitschriften sowie Tageszeitungen und Zeitschriften nieder.¹⁰⁸

Im Folgenden wird ein Überblick über den aktuellen Nutzungs- und Verbreitungsgrad von Anreiz- und Vergütungssystemen, insbesondere in der Finanzdienstleistungsbranche, in Europa und Deutschland gegeben.

4.2 ANREIZ- UND MOTIVATIONSSYSTEME IN EUROPA

Variable Entlohnungssysteme sind Gegenstand zahlreicher empirischer Studien zur Analyse ihres Verbreitungsgrades, des Entwicklungsstandes sowie der tatsächlichen Auswirkung auf die Motivation und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter. Eine Studie des Europäischen Observatoriums für die Entwicklung der Arbeitsbeziehungen (EIRO) ist der Frage nach dem Einsatz und den Auswirkungen variabler Entlohnungssysteme in 15 EU-Mitgliedstaaten sowie Norwegen nachgegangen.¹⁰⁹ In der Studie werden die variablen Entlohnungssysteme in die folgenden drei Hauptkategorien unterteilt:

- » Leistungslohn, bei dem ein direkter Zusammenhang zwischen Arbeitsentgelt und Leistung besteht.
- » Leistungsbezogene Systeme, die den Arbeitnehmern einen Anreiz zur Erreichung bestimmter Standards bieten, aber nicht unbedingt in einem direkten Zusammenhang zur Produktion stehen und
- » Finanzielle Beteiligungssysteme, bei denen die Mitarbeiter an der Leistung oder an der Rentabilität des Unternehmens beteiligt werden.

108 Für wissenschaftliche Beiträge siehe u. a. Oechsler/Reichmann (2002) und Oechsler/Mitlacher (2004). Für personalwirtschaftliche Beiträge siehe u. a. von Hören (2003), S. 22 ff. und Böhmer (2003), S. 50 ff.

109 Weitere Ausführungen finden sich in der Studie „Variable Entlohnung in Europa“ des EIRO (2001).

Innerhalb dieser drei Kategorien gibt es diverse Arten von Entlohnungssystemen. Die gebräuchlichsten variablen Entlohnungssysteme stellen Akkordlöhne, Vergütungen auf Provisionsbasis und Produktivitätsprämien dar. In den letzten Jahren fanden verstärkt kollektive Formen der variablen Vergütung, wie z. B. Gewinnbeteiligungen oder Aktienoptionen, Anwendung. Die Studie des EIRO hat ergeben, dass die meisten dieser Entlohnungssysteme in den untersuchten Ländern zum Einsatz kommen.¹¹⁰

Die Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen (E-FIL) veröffentlichte 1995-96 einen Überblick über den Verbreitungsgrad verschiedener variabler Entgeltsysteme in der EU. Die Ergebnisse sind in der nachfolgenden Tabelle zusammengefasst.

Prozentualer Anteil der europäischen Unternehmen mit Regelungen zur finanziellen Beteiligung der Arbeitnehmer (1995-96)			
Land	Leistungsbezogene Vergütung	Finanzielle Beteiligung Arbeitnehmer	Leistungsbezogene Vergütung und Finanzielle Beteiligung der Arbeitnehmer
Frankreich	51%	1%	6%
Vereinigtes Königreich	28%	11%	12%
Schweden	19%	1%	1%
Niederlande	13%	3%	0%
Deutschland	12%	3%	1%
Dänemark	9%	5%	1%
Irland	7%	3%	1%
Portugal	6%	3%	0%
Spanien	6%	8%	2%
Italien	3%	2%	1%

Tabelle 2: Verbreitungsgrad variabler Entlohnungssysteme in Europa¹¹¹

Obwohl die Studie zwölf Jahre alt ist und in der Zwischenzeit die Entwicklung vorangeschritten ist, lässt sich etwas über den Einsatz leistungsbezogener Vergütungs-

110 Allerdings gibt es in einigen Ländern, wie z. B. Frankreich und Österreich, besondere Regelungen. Frankreich verfügt über ein System der obligatorischen und freiwilligen Gewinnbeteiligung, wobei die Gewinnbeteiligung für Unternehmen mit mehr als 50 Beschäftigten gesetzlich vorgeschrieben ist. In Österreich gibt es das System der „Verteilungsoption“, wonach die Entgelterhöhungen in zwei Komponenten aufgeteilt werden. Ein Teil wird zur Erhöhung der Ist-Gehälter aller Mitarbeiter verwendet und der zweite Teil kann, gemäß einer Vereinbarung zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber, flexibel unter den Mitarbeitern des Unternehmens verteilt werden. Im Rahmen der Studie des EIRO wurde u. a. auch der Aspekt der Verbreitung der einzelnen variablen Entlohnungsformen untersucht.

111 Modifizierte Darstellung der Zahlen aus IWD Nr. 47 (2000).

bestandteile in Deutschland im Vergleich zu anderen europäischen Ländern ableiten. Die Daten aus den Jahren 1995/96 zeigen, dass vor allem in Frankreich und Großbritannien der Einsatz variabler Entlohnungssysteme bereits Mitte der 1990er Jahre weit verbreitet war, während in Ländern wie Italien, Spanien und Portugal zu dieser Zeit nur sehr wenig Aktivitäten im Hinblick auf leistungs- und erfolgsbezogene Vergütungskomponenten der Arbeitnehmer zu verzeichnen waren.

Seit dieser Zeit hat sich in den genannten Ländern einiges verändert, so dass die Daten der EIRO-Studie aus dem Jahr 2001 deutliche Veränderungen erkennen lassen. Tabelle 3 gibt einen Überblick über variable Vergütungsbestandteile, die in Abhängigkeit von der gezeigten Leistung eines Mitarbeiters bzw. eines Teams gezahlt werden. Tabelle 4 gibt Aufschluss über variable Vergütungsbestandteile, die in Abhängigkeit von den Unternehmensergebnissen (z. B. Gewinnbeteiligungen, Aktien, Aktienoptionen etc.), d. h. erfolgsbezogen gezahlt werden.

Leistungsbezogene Vergütung in der EU und in Norwegen		
Land	Einbezogene Unternehmen	Einbezogene Arbeitnehmer
Österreich	-	25 % der Angestellten, 10-15 % der Arbeiter haben leistungsbezogene Vergütungsbestandteile
Dänemark	15.000-20.000 Unternehmen im privatwirtschaftlichen Tarifbereich des Arbeitgeerverbandes DA und des Gewerkschaftsbunds LO nutzen leistungsbezogene Vergütung	1/3 der Arbeitnehmer (600.000) im Bereich von DA / LO haben leistungsbezogene Vergütung
Finnland	-	36 % in der Industrie, 9 % im staatl. Sektor und 2,4 % im kommunalen Bereich haben leistungsbezogene Vergütung
Frankreich	-	bei 20,8 % ist Lohn an Betriebsergebnis gekoppelt, bei 5,4 % an Leistung des Teams, bei 15,4 % an individuelle Leistung und bei 28,8 % an andere Faktoren
Deutschland	53,8 % der privaten Unternehmen zahlen leistungsbezogene Vergütung	35,4 % der Angestellten, 30,3 % der Arbeiter und 30,2 % der leitenden Mitarbeiter erhalten leistungsbezogene Vergütung (insgesamt erhalten 46,2 % keine leistungsbezogene Vergütung)
Griechenland	40 % der einbezogenen Unternehmen gewähren Mehrleistungsprämien, 10 % Produktivitätsprämien	-
Irland	57 % der Unternehmen praktizieren individuelle leistungsbezogene Vergütung, 37 % erfolgsorientierte Vergütung, 30 % ertrags- und produktionsbezogene Prämien, 25 % Zahlungen auf Provisionsbasis, 6 % Vergütung für Teamarbeit, 6 % qualifikationsabhängige Vergütung, 3 % Qualifikationszulagen, 2 % Einstufung in breit gefasste Gehaltsgruppen	-
Italien	-	64,2 % bzw. 52,8 % der von Haustarifen erfassten Arbeitnehmer in der Industrie bzw. im Dienstleistungssektor erhalten variable Entlohnung
Niederlande	-	49 % erhalten leistungsbezogene Vergütung, 23 % qualifikationsabhängige Vergütung
Norwegen	40-50 % der größeren Industrieunternehmen setzen leistungsbezogene Vergütung ein	-
Portugal	94 % zahlen Jahresprämien und 26 % entlohnen auf Provisionsbasis	-
Spanien	40 % der Betriebsvereinbarungen enthalten individuelle Leistungsanreize, 30 % Zielvorgaben für Gruppen und Bereiche	25 % der Arbeitnehmer sind in produktivitätsorientierte Leistungslohnsysteme einbezogen
Schweden	-	100.000 Bauarbeiter und 27.000 Elektriker erhalten leistungsbezogene Vergütung
Vereinigtes Königreich	-	35 % der mittleren/höheren Führungskräfte, 62 % Facharbeiter erhalten leistungsbezogene Vergütung

Tabelle 3: Verbreitungsgrad leistungsbezogener Vergütung in Europa¹¹²

112 Vgl. EIRO (2001).

Verbreitungsgrad der <u>erfolgsorientierten Vergütung</u> und der Kapitalbeteiligung in 7 ausgewählten europäischen Ländern		
Land	Einbezogene Unternehmen	Einbezogene Arbeitnehmer
Finnland	-	5 % der Arbeitnehmer in der Industrie erhalten entsprechende Zahlungen (die Regelungen gelten für 13 %)
Frankreich	in 19.000 Unternehmen bestehen gesetzlich vorgeschriebene Regelungen zur Gewinnbeteiligung, 14.600 Unternehmen haben freiwillige Regelungen und in 6.000 Unternehmen existieren beide Formen	für 4,9 Mio. Beschäftigte der Privatwirtschaft (33 %) gelten gesetzlich vorgeschriebene Regelungen, für 3 Mio. freiwillige Regelungen und für 2,4 Mio. beide Formen
Deutschland	46 % praktizieren gewinn-/leistungsorientierte Regelungen für die gesamte Belegschaft, 54 % nur für bestimmte Beschäftigungskategorien, hinzukommen ca. 400 Unternehmen mit Regelungen zur Kapitalbeteiligung	13 % der Arbeitnehmer in den alten Bundesländern und 8 % in den neuen Bundesländern erhalten erfolgsabhängige Jahresprämien, Regelungen zur Kapitalbeteiligung gelten für 1,7 Mio. Arbeitnehmer
Irland	11 % der Unternehmen praktizieren Gewinnbeteiligung und 11 % Kapitalbeteiligung	-
Niederlande	4 % der Unternehmen praktizieren Kapitalbeteiligung	Regelungen für Kapitalbeteiligung gelten für 13 % der Arbeitnehmer
Portugal	9 % der Unternehmen praktizieren Gewinnbeteiligung	-
Vereinigtes Königreich	-	für 23 % der Arbeitnehmer gelten Regelungen zur Gewinnbeteiligung, für 24-32 % Regelungen zur Kapitalbeteiligung

Tabelle 4: Verbreitungsgrad erfolgsorientierter Vergütung in Europa¹¹³

Die Ergebnisse zeigen, dass variable Entlohnungsformen seit Beginn der 1990er Jahre stetig an Bedeutung gewonnen haben und sich in Europa zunehmend durchsetzen. Die Länder Frankreich und Großbritannien zählen zu den führenden Ländern, was insbesondere in Frankreich auf entsprechende gesetzliche Regelungen zurückzuführen ist.

Die Ergebnisse werden im Rahmen einer vergleichenden Studie von Poutsma¹¹⁴ bestätigt. Die Studie wurde im Auftrag der Europäischen Kommission durchgeführt. An der Untersuchung beteiligten sich insgesamt 4.603 Unternehmen aus den Ländern der EU.

Im Ergebnis dieser Studie lässt sich feststellen, dass insbesondere in Frankreich und Großbritannien finanzielle Beteiligungsprogramme weit verbreitet sind. Poutsma

113 Vgl. EIRO (2001).

114 Vgl. Poutsma (2001).

kommt des Weiteren zu dem Schluss, dass ein enger Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und dem Einsatz von Gewinn- und Kapitalbeteiligungen besteht und finanzielle Beteiligungen insbesondere in Dienstleistungsunternehmen und im Handel stärker verbreitet sind als in anderen Branchen.¹¹⁵

4.3 ANREIZ- UND MOTIVATIONSSYSTEME IN DEUTSCHLAND IM FINANZDIENSTLEISTUNGSBEREICH

Deutschland liegt im Hinblick auf den Verbreitungsgrad variabler Entlohnungssysteme im Mittelfeld der europäischen Länder. In den letzten zehn Jahren wurden in zahlreichen Unternehmen Anstrengungen unternommen, die Entgeltsysteme stärker zu flexibilisieren und den Ausbau von variablen Vergütungsbestandteilen weiter voranzutreiben. Das Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) hat zusammen mit dem Lehrstuhl und Seminar für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Personalwesen und Arbeitswissenschaft sowie dem Lehrstuhl für Bürgerliches Recht, Arbeitsrecht, Handels- und Wirtschaftsrecht der Universität Mannheim im Frühjahr 2000 eine Unternehmensbefragung zum Thema „Flexibilisierung der Arbeitsentgelte und Beschäftigungseffekte“ durchgeführt.¹¹⁶ Nachfolgend sind einige Ergebnisse dieser Studie dargestellt, wobei das Hauptaugenmerk auf dem Bereich der Kreditinstitute und Versicherungen liegt.

Im Banken- und Versicherungsbereich ist die aktuelle Entgeltgestaltung nach wie vor stark von tariflichen Vorgaben bestimmt.¹¹⁷ So gaben 85 % der befragten Unternehmen in der von Franz et al. durchgeführten Studie an, dass sie einen Tarifvertrag verwenden. Im Vergleich zu anderen Branchen lässt sich feststellen, dass Banken und Versicherungen bezüglich der Anwendung von Tarifverträgen deutlich über dem Durchschnitt liegen. Dennoch haben sich erfolgsabhängige Vergütungsbestandteile in Banken, vor allem im Bereich der Führungskräfte sowie den marktnahen Bereiche, weitgehend durchgesetzt. Auch die Arbeitgeberverbände forcierten in den letzten

115 Vgl. Poutsma (2001), S. 48.

116 Vgl. Franz et al. (2000). Anmerkend ist zu erwähnen, dass sich an der Umfrage 801 Unternehmen aus dem Industrie- und Dienstleistungsbereich sowie aus dem in den letzten Jahren stark wachsenden Bereich der unternehmensnahen Dienstleistungen beteiligten.

117 Vgl. Oechsler/Mitlacher (2004), S. 20.

Jahren eine Variabilisierung der Gehälter im Bankenbereich. Sowohl die privaten als auch die öffentlich-rechtlichen Banken sind inzwischen zu einer Einigung bezüglich der Einführung eines Tarifvertrages mit leistungs- und/oder erfolgsabhängigen Vergütungsbestandteilen gelangt. ¹¹⁸

Abbildung 5 gibt einen Überblick über die Verbreitung und Höhe der variablen Vergütungsbestandteile im Führungskräftebereich für die Bankkategorien: private Geschäftsbanken, Genossenschaftsbanken sowie öffentlich-rechtliche Banken.

118 Vgl. hierzu u. a. Böhmer (2003), S. 50 ff.

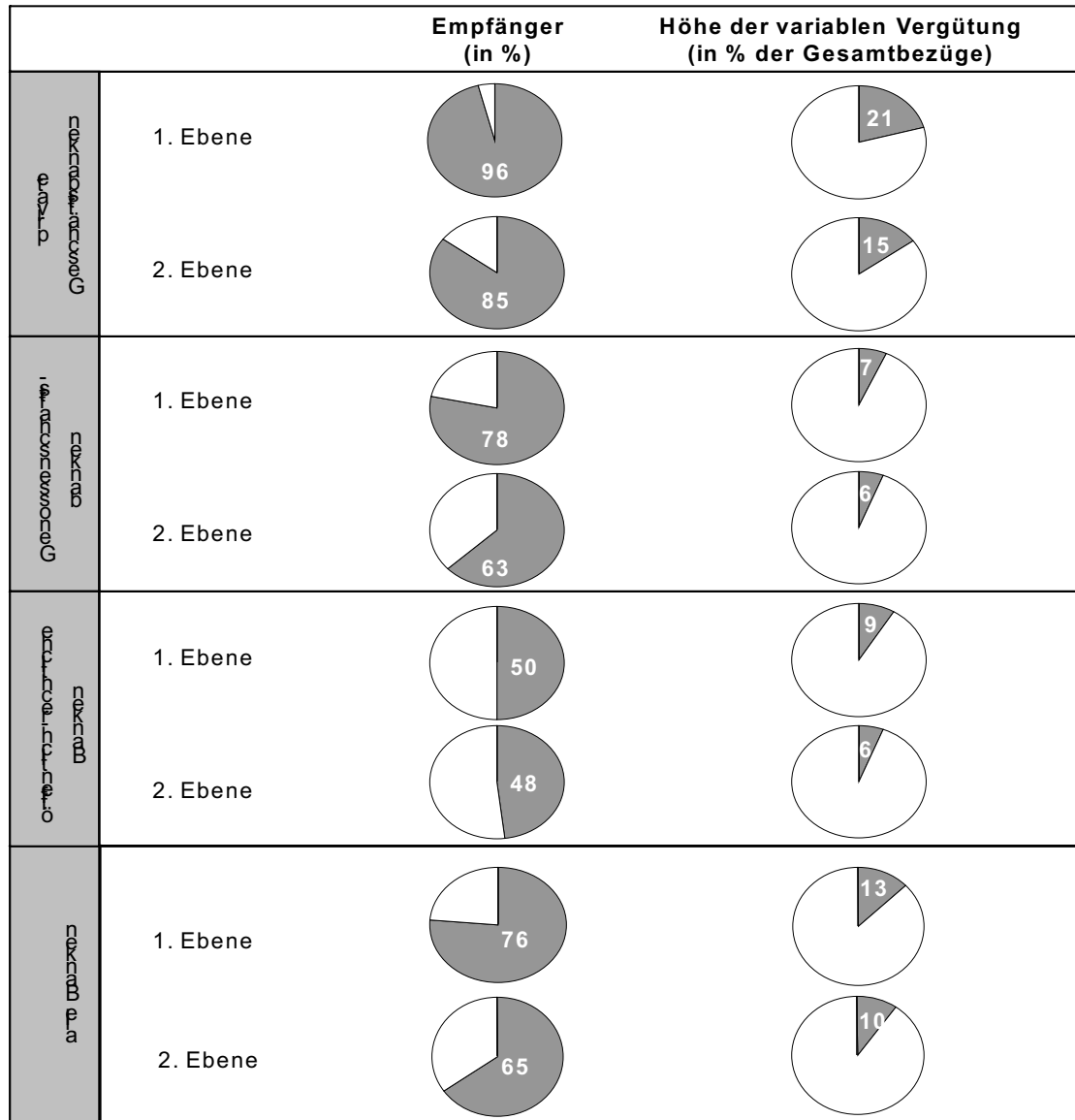


Abbildung 5: Variable Vergütung in Banken (2004)¹¹⁹

Die Durchschnittsbetrachtung über alle Banken zeigt, dass mehr als drei Viertel der Führungskräfte der ersten Ebene in Banken variable Vergütungsbestandteile erhalten. Die Einzelbetrachtung der Bankkategorien offenbart jedoch, dass vor allem in den Privatbanken leistungsorientierte Vergütungen zum Einsatz kommen, während in den Genossenschaftsbanken und den öffentlich-rechtlichen Banken nur etwa jede zweite Führungskraft variable Entlohnungsbestandteile erhält. Zudem ist die Höhe der vari-

119 Vgl. Kienbaum-Vergütungsstudie für „Leitende Angestellte in Banken“ (2004).

ablen Zahlungen in diesen Bankgruppen mit etwa 7 % der Gesamtbezüge auf einem vergleichsweise niedrigen Niveau angesiedelt. Industrieunternehmen oder auch Privatbanken liegen mit ihren variablen Zahlungen im Bereich von 15-21 % der Gesamtbezüge der Führungskräfte.

Auch in den Tarifbereichen wird sich in den kommenden Jahren einiges ändern, da mit den neuen Tarifverträgen sowohl bei den privaten als auch bei den öffentlich-rechtlichen Banken deutliche Gestaltungsspielräume geschaffen wurden. Diese bieten den Banken erstmals die Möglichkeit zu einer umfassenden leistungs-orientierten Vergütung aller Mitarbeiter. Die nachfolgenden Tabellen (Tabelle 5, Tabelle 6, Tabelle 7)¹²⁰ bestätigen die Zunahme einer Variabilisierung von Gehältern und die Erweiterung des Verbreitungsgrades innerhalb von Banken.¹²¹ Insbesondere in den Markt Bereichen (z. B. Vertrieb) der Banken werden variable Vergütungsbestandteile auf Basis von Zielvereinbarungen ausgezahlt. Aber auch in den Marktfolgebereichen (z. B. Risikomanagement) sowie den internen Bereichen setzen sich zunehmend variable Vergütungssysteme durch.

Verbreitungsgrad in Markt Bereichen (alle Banken)			
	1. Ebene	2. Ebene	Tarifmitarbeiter
Variable Vergütung in Verbindung mit Zielvereinbarungen ...			
wird bereits praktiziert	56%	50%	28%
wird derzeit entwickelt oder ist geplant	22%	25%	34%
wird weder praktiziert noch ist es geplant	22%	25%	38%

Tabelle 5: Variable Vergütung in Verbindung mit Zielvereinbarungen (Markt Bereiche)

Verbreitungsgrad in Marktfolgebereichen (alle Banken)			
	1. Ebene	2. Ebene	Tarifmitarbeiter
Variable Vergütung in Verbindung mit Zielvereinbarungen ...			
wird bereits praktiziert	35%	21%	13%
wird derzeit entwickelt oder ist geplant	29%	43%	40%
wird weder praktiziert noch ist es geplant	35%	38%	47%

Tabelle 6: Variable Vergütung in Verbindung mit Zielvereinbarungen (Marktfolgebereiche)

120 Vgl. Kienbaum-Vergütungsstudie für „Leitende Angestellte in Banken“ (2004), S. 69 ff.

121 Vgl. Kienbaum-Vergütungsstudie für „Leitende Angestellte in Banken“ (2004).

Verbreitungsgrad in internen Bereichen (alle Banken)			
	1. Ebene	2. Ebene	Tarifmitarbeiter
Variable Vergütung in Verbindung mit Zielvereinbarungen ...			
wird bereits praktiziert	29%	21%	14%
wird derzeit entwickelt oder ist geplant	35%	43%	36%
wird weder praktiziert noch ist es geplant	35%	36%	50%

Tabelle 7: Variable Vergütung in Verbindung mit Zielvereinbarungen (interne Bereiche)

Mehr als die Hälfte der Führungskräfte in den Marktbereichen der Banken erhält variable Vergütungsbestandteile. Dies trifft auch auf 29 % der Tarifmitarbeiter zu. In den Marktfolgebereichen sowie den internen Bereichen erhält etwa ein Drittel der leitenden Angestellten variable Vergütungsbestandteile. Bei einem weiteren Drittel der Führungskräfte der ersten und zweiten Ebene werden variable Vergütungssysteme bereits entwickelt bzw. sind innerhalb der nächsten Jahre geplant.

Hinsichtlich der Bezugsgrößen der variablen bzw. leistungsorientierten Vergütung ist festzustellen, dass die meisten Banken diese Vergütungsbestandteile ohne ausdrückliche vertragliche Grundlage zahlen. In diesen Fällen handelt es sich um so genannte Ermessenstantieme bzw. Goodwillprämien, die in Abhängigkeit von dem jeweiligen Bankerfolg festgelegt werden. Zu den wesentlichen Bezugsgrößen der variablen Vergütung zählt das Betriebsergebnis. Auch die qualitativen Kriterien spielen bei der Auszahlung variabler Vergütungsbestandteile eine wichtige Rolle. Einen Überblick über die wesentlichen Bezugsgrößen der variablen Vergütung in Banken gibt die nachfolgende Grafik.¹²²

122 Vgl. Kienbaum-Vergütungsstudie „Leitende Angestellte in Banken“ (2004), S. 68.

**Gestaltungsform: vertraglich zwingende Regelung
(in % der Empfänger; Mehrfachnennungen möglich, normiert auf 100 %)**

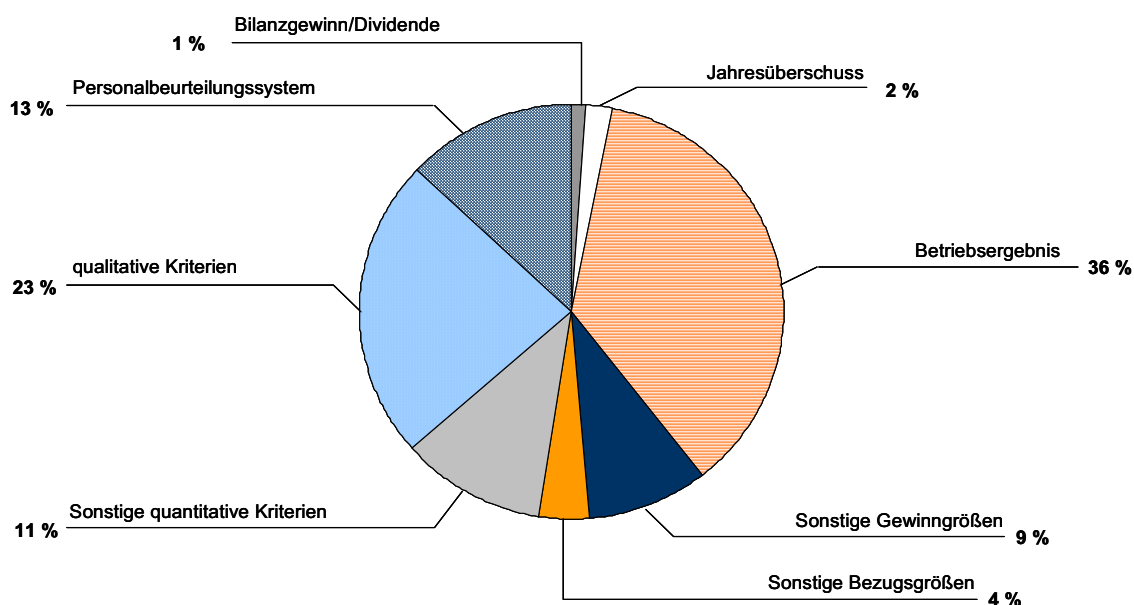


Abbildung 6: Bezugsgrößen variabler Vergütung (alle Banken)

Es ist zu erkennen, dass 36 % der Empfänger variable Vergütungsbestandteile in Abhängigkeit von dem Betriebsergebnis erhalten. Die qualitativen Kriterien stehen mit 23 % an zweiter Stelle. Bei weiteren 13 % der Befragten werden Personalbeurteilungssysteme als Grundlage zur Bemessung eingesetzt.

4.4 ANREIZ- UND MOTIVATIONSSYSTEME IN DER SPARKASSEN-FINANZGRUPPE

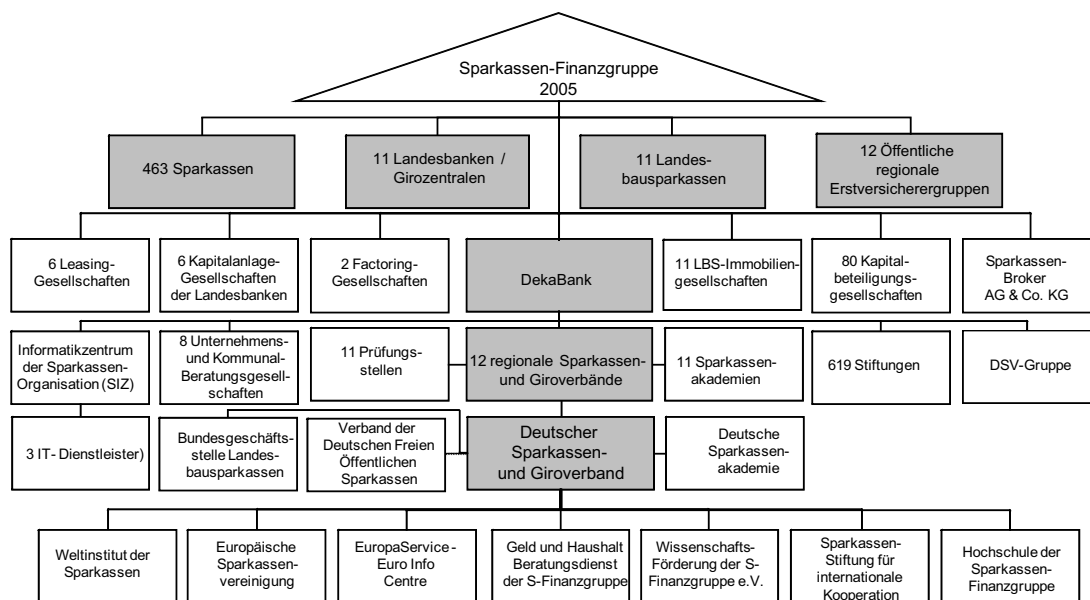
4.4.1 SPARKASSEN-FINANZGRUPPE IM ÜBERBLICK

Die Besonderheit des deutschen Kreditsystems besteht darin, dass drei große Bankengruppen miteinander im Wettbewerb stehen: die öffentlich-rechtliche Sparkassenorganisation, die Kreditgenossenschaften und die privaten Geschäftsbanken. Aufgrund der drei großen Bankengruppen wird das deutsche Bankensystem auch als 3-Säulen-Modell bezeichnet. Im weiteren Verlauf der Arbeit wird ausschließlich die Sparkassenorganisation betrachtet, weil sie im deutschen Finanzsystem eine wichtige Rolle einnimmt¹²³ und in den vergangenen Jahren verstärkt an der Einführung bzw.

¹²³ Vgl. DSGV „Geschäftszahlen 2006“ (2007), S. 8.

Erweiterung von variablen Vergütungsbestandteilen für ihre Mitarbeiter gearbeitet hat.

Die Sparkassen-Finanzgruppe beschäftigt bundesweit etwa 377.000 Mitarbeiter¹²⁴ und ist damit einer der größten Arbeitgeber Deutschlands. Zudem bildet sie mit einem Geschäftsvolumen¹²⁵ von rund 3.300 Mrd. Euro die größte Bankengruppe in Deutschland. Die Sparkasseninstitute arbeiten im Verbund mit den Landesbanken und Landesbausparkassen, den öffentlich-rechtlichen Lebens- und Sachversicherungen, Kapitalanlagegesellschaften, Leasinggesellschaften und Factoringgesellschaften, dem Deutschen Sparkassenverlag (DSV) sowie weiteren Einrichtungen. Die nachfolgende Abbildung stellt den Aufbau der Sparkassen-Finanzgruppe im Überblick dar.



* Stand 31.12.2005
keine hierarchische Darstellung bzw.
keine Darstellung der Beteiligungsverhältnisse

Abbildung 7: Die Sparkassenorganisation im Überblick¹²⁶

124 Vgl. Sparkassenfachbuch 2007 (Stand: 31. Dezember 2005), S. 22, Mitarbeiter im Innen- und Außendienst, ohne Nebenberufliche, Zahlen gerundet. Einschließlich Auslandsfilialen sowie in- und ausländische Konzerntochtergesellschaften der Landesbanken.

125 Geschäftsvolumen umfasst hier: Bilanzsumme/Bestandsvolumen/Fondsvermögen/Beteiligungsvolumen; Zahlen gerundet.

126 Vgl. Sparkassenfachbuch 2007 (Stand: 31. Dezember 2005), S. 20 f.

Die S-Finanzgruppe bietet alle Finanzdienstleistungen für private Haushalte, Selbstständige sowie öffentliche Haushalte an. Aus dem Angebot reiner Bankprodukte ist inzwischen das Angebot von Finanzdienstleistungen geworden, die es erforderlich machen, den Kunden in seiner Gesamtheit mit seinen speziellen Wünschen und Bedürfnissen zu betrachten und umfassend zu beraten und zu betreuen. Dies erfordert umfassende Finanzdienstleistungsangebote der einzelnen Sparkassen-institute aus einer Hand, die im Sparkassenverbund gut darstellbar sind.

In den nächsten Abschnitten werden die wesentlichen Akteure der Sparkassen-Finanzgruppe (S-Finanzgruppe) vorgestellt und ihr Aufgaben- und Leistungsspektrum beschrieben.

4.4.2 SPARKASSEN IN ZAHLEN

Die ersten Sparkassen wurden in Deutschland bereits in der zweiten Hälfte des 18. Jahrhunderts errichtet. Die erste deutsche „Sparkasse“ wurde im Jahr 1778 als „Ersparungscasse“ der Allgemeinen Versorgungsanstalt von der Hamburger Patriotischen Gesellschaft zur Beförderung der Künste und des Unterrichts in Hamburg gegründet.¹²⁷ Die zumeist privaten Vereinigungen, die hinter der Gründung der ersten Sparkassen standen, verfolgten im Wesentlichen das Ziel, die Armut der unteren Bevölkerungsschichten zu mindern und ihnen eine Möglichkeit zur sicheren und festverzinslichen Anlage ihrer Ersparnisse zu geben. In diesem Zusammenhang entstanden gegen Ende des 18. Jahrhunderts zahlreiche Sparkassen.

Sparkassen sind „Kreditinstitute“ und können ebenfalls die Bezeichnung „Bank“ führen. Eine genaue Abgrenzung des Begriffs „Sparkasse“ erfolgt weder in der sparkassenrechtlichen Gesetzgebung vor noch nach 1945. Eine nähere Erläuterung der Charakteristik und Aufgabe der Sparkassen ergibt sich aus dem Sparkassenrecht.

Die Bankenwelt befindet sich seit Jahren in einem Wandel. Diesen Veränderungen und Neustrukturierungen sind die Sparkassen ebenso ausgesetzt wie die Groß- und Genossenschaftsbanken. Ein verändertes Kundenverhalten, neue Wettbewerber und eine ausgeprägte Niedrigzinsphase in den 1990er Jahren trugen dazu bei, dass die

127 Vgl. Geiger (1992), S. 13.

Sparkassen seit dieser Zeit mit stetig sinkenden Betriebsergebnissen kämpfen mussten und der Druck auf die Kostensituation permanent stieg. Weitere Einflussgrößen, wie z. B. Basel II und die damit verbundenen Eigenkapitalanforderungen, die bankaufsichtlichen Anforderungen und Offenlegungspflichten, der Wegfall von Anstaltslast und Gewährträgerhaftung, verlangten den Sparkassen einiges an fachlichem aber auch technischem Know-how ab. Neben inner-betrieblichen Anpassungen kommt der Intensivierung der Zusammenarbeit im Sparkassenverbund und der Fusion einzelner Sparkasseninstitute eine besondere Bedeutung zu. Auch die Verbesserung und Profilierung des Vertriebs sowie die Neugestaltung der Anreiz- und Vergütungssysteme und die Einführung variabler Entgeltbestandteile waren bzw. sind Bestandteil der Veränderungen.

Trotz dieser schwierigen Rahmenbedingungen, den erforderlichen Umstrukturierungen und Zusammenschlüssen von Sparkasseninstituten erreichten die Sparkassen im Jahr 2005 das beste Jahresergebnis seit 2000 und konnten das Ergebnis vor Steuern um 20 % auf 4,8 Mrd. Euro steigern. Die Aufwands-Ertrags-Relation liegt seit Jahren konstant bei etwa 62,5 %.

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die Anzahl und jeweilige Größenklasse, der 2005 am Markt agierenden Sparkasseninstitute.

Größenklassengliederung der Sparkassen am 31. Dezember 2005												
Sitz der Regionalverbände	bis unter 500 Mio. € Geschäftsvolumen		500 bis unter 1000 Mio. € Geschäftsvolumen		1000 bis unter 5000 Mio. € Geschäftsvolumen		5000 bis unter 10.000 Mio. € Geschäftsvolumen		10.000 Mio. € und mehr Geschäftsvolumen		insgesamt	
	Anzahl der Institute	Geschäftsvolumen in Mio. €	Anzahl der Institute	Geschäftsvolumen in Mio. €	Anzahl der Institute	Geschäftsvolumen in Mio. €	Anzahl der Institute	Geschäftsvolumen in Mio. €	Anzahl der Institute	Geschäftsvolumen in Mio. €	Anzahl der Institute	Geschäftsvolumen in Mio. €
Kiel	6	1.841	3	2.051	11	26.331	1	6.377			21	36.600
Hamburg					1	2.029			2	42724	3	44.753
Hannover	6	2.149	7	4.374	32	58.424	2	12.492	1	13605	48	91.044
Münster	21	6.508	26	18.419	24	50.047	5	31.068			76	106.041
Düsseldorf	3	1.219	8	5.881	17	40.314	6	42.282	3	63092	37	152.788
Mainz	1	431	2	1.598	24	49.666					27	51.695
Frankfurt/Erfurt	8	1.814	8	6.451	33	70.085			2	29245	51	107.595
Stuttgart	6	2.270	12	9.114	29	83.735	8	52.585	1	10193	56	157.897
München	4	1.619	15	11.232	54	105.460	3	20.761	1	13649	77	152.721
Saarbrücken	1	380			5	8.537	1	5.999			7	14.916
Berlin*	2	879	26	18.770	29	51.109	2	17.129	1	10509	60	98.395
Insgesamt	58	19.109	107	77.890	259	545.737	28	188.692	11	183.017	463	1.014.445

* Sparkassen im Verbandsgebiet des Ostdeutschen Sparkassen- und Giroverbandes (OSGV); dem OSGV sind angeschlossenen die Sparkassen in den Ländern Mecklenburg-Vorpommern, Brandenburg, Sachsen-Anhalt und Sachsen.

Tabelle 8: Größenklassengliederung der Sparkassen 2005¹²⁸

Die größten Verbandsgebiete, d. h. die Verbandsgebiete mit der größten Anzahl an Instituten, sind der Sparkassenverband Bayern mit insgesamt 77 Instituten und der Westfälisch-Lippische Sparkassen- und Giroverband mit 76 Instituten. Die Zuordnung der Sparkassen zu Größenklassen gemäß ihrem Geschäftsvolumen verdeutlicht, dass mehr als die Hälfte aller Sparkassen der Größenklasse zwischen 1.000 und 5.000 Mio. Euro zugeordnet ist. Weitere 23 % der Institute gehören der Kategorie von 500 bis 1.000 Mio. Euro an. Insgesamt weisen elf Sparkassen ein Geschäftsvolumen von mehr als 10 Mrd. Euro auf.

Die Anzahl der Sparkasseninstitute ist in den letzten Jahren deutlich geschrumpft. Waren es 1991 noch 749 Institute, lag die Anzahl der Institute im Jahr 2005 nur noch bei 463. Der Fusionstrend in den letzten Jahren hat dazu geführt, dass die Sparkassen tendenziell größer geworden sind. Im Jahr 2003 gab es neun Sparkassen, die ein Geschäftsvolumen von mehr als 10 Mrd. Euro aufwiesen und im Jahr 2005 waren es bereits elf Sparkassen. Die 463 Sparkasseninstitute weisen zusammen ein Geschäftsvolumen von 1.014 Mrd. Euro aus und beschäftigen insgesamt etwa 261.000 Mitarbei-

128 Vgl. Sparkassenfachbuch 2007 (Stand 31. Dezember 2005), S.26.

ter.¹²⁹ Der Personalbestand der Sparkassen lässt sich anhand der folgenden Darstellung genauer charakterisieren.

Personalbestand und Altersgliederung der Sparkassen am 31. Dezember 2005

Sitz der Regionalverbände	Bankespezifisch Beschäftigte	darunter Vollzeitkräfte	Nicht Bankespezifisch Beschäftigte	Auszubildende und Trainees	Insgesamt	darunter weiblich	Altersgliederung					
							unter 20	20-29	30-39	40-49	50-59	60 und mehr
Kiel	7.959	5.706	410	632	9.001	5.479	265	1.480	2.057	2.340	1.915	179
Hamburg	7.190	5.177	224	558	7.972	4.521	152	1.580	2.218	2.048	1.309	90
Hannover	22.005	15.624	1.298	1.692	24.995	14.981	540	4.268	5.329	6.742	5.403	533
Münster	26.522	19.888	1.417	2.031	29.970	17.859	466	5.556	6.372	7.652	6.555	727
Düsseldorf	31.354	23.026	1.135	2.317	34.806	21.345	462	6.673	7.637	8.805	7.227	620
Mainz	12.100	8.643	965	803	13.888	8.392	332	2.276	2.876	3.792	3.109	369
Frankfurt/Erfurt	23.351	17.146	951	1.612	25.914	16.296	682	4.266	6.400	6.713	5.272	357
Stuttgart	31.440	23.621	2.675	2.528	36.643	22.816	1.472	7.371	7.535	8.901	7.143	1.077
München	41.506	30.469	3.682	3.334	48.522	29.848	2.706	8.941	10.347	11.775	8.730	1.145
Saarbrücken	3.575	2.580	98	249	3.922	2.247	76	512	702	1.350	917	62
Berlin*	23.044	16.801	388	1.780	25.212	19.526	684	4.057	7.655	6.629	4.303	171
Insgesamt	230.046	168.481	13.243	17.536	260.625	163.310	7.837	46.998	59.128	66.747	51.883	5.330

* Sparkassen im Verbandsgebiet des Ostdeutschen Sparkassen- und Giroverbandes (OSGV); dem OSGV sind angeschlossen die

Sparkassen in den Ländern Mecklenburg-Vorpommern, Brandenburg, Sachsen-Anhalt und Sachsen.

Tabelle 9: Personalbestand und Altersgliederung der Sparkassen 2005¹³⁰

4.4.3 ZUSAMMENARBEIT IN DER SPARKASSEN-FINANZGRUPPE

Auf dem deutschen Finanzdienstleistungsmarkt formieren sich seit Mitte der 1980er Jahre verstärkt die Unternehmen aus dem Banken-, Versicherungs-, Bausparkassen- und „non- and near-bank“-Bereich zu Allfinanzanbietern.¹³¹ Die organisatorische Umsetzung des Allfinanzgedankens erfolgt entweder über Konzern- oder Kooperationslösungen. Die Sparkassen-Finanzgruppe setzt in diesem Zusammenhang, aufgrund ihrer historischen Entwicklung, auf die Strategie der Kooperation.

Die 463 Sparkasseninstitute bilden mit einer Reihe weiterer Einrichtungen (vgl. Abbildung 7) gemeinsam die Sparkassen-Finanzgruppe. Das Zusammenwirken im Verbund ist eine wesentliche Grundlage für den Erfolg der Sparkassen-Finanzgruppe. Der Verbund ermöglicht den Sparkassen, ihren Kunden eine breite

129 Die Mitarbeiterzahlen beziehen sich ausschließlich auf die Sparkasseninstitute, ohne Berücksichtigung der Landesbanken, Landesbausparkassen, DekaBank etc.

130 Vgl. Sparkassenfachbuch 2007, S. 29.

131 Vgl. Geise (1993), S.56 ff.

Palette an Finanzdienstleistungen und somit die „Finanzierung und Betreuung aus einer Hand“ anbieten zu können.

Den Verbund in der Sparkassenorganisation definiert Geiger¹³² allgemein als die „planmäßige geschäftliche Zusammenarbeit ihrer einzelnen rechtlich und wirtschaftlich selbständigen Glieder, nämlich der Sparkassen, der Landesbanken, der Landesbausparkassen, der Beteiligungsunternehmen und der Gemeinschafts-einrichtungen“, mit dem Ziel einer gemeinsam koordinierten Geschäftspolitik in den einzelnen Geschäftsbereichen.

Die Intensität der Zusammenarbeit ist dabei örtlich, regional aber auch in den einzelnen Geschäftssparten sehr unterschiedlich. Die Ordnungsprinzipien der Sparkassenorganisation bilden die Grundlage der Zusammenarbeit und Kooperation. Einige Sparkassengesetze enthalten ebenfalls Regelungen zur Zusammenarbeit im Verbund. Unabhängig davon, sind die Regularien der Zusammenarbeit jeweils regional in Verbundvereinbarungen festgelegt, wobei die Vereinbarungen bezüglich Umfang und Präzisionsgrad z. T. erheblich voneinander abweichen. Nach dem Verständnis der Sparkassenorganisation ist „Verbund“ die planmäßige geschäftliche Zusammenarbeit ihrer einzelnen rechtlich und wirtschaftlich selbständigen Glieder. Seine Grundelemente sind:¹³³

- » **Subsidiarität:** Die Verbundeinrichtung wird für diejenigen Geschäfte in Anspruch genommen, die das einzelne Institut nicht oder nicht effizient allein erbringen bzw. ausführen kann.
- » **Solidarität:** Grundsätzlich werden alle Transaktionen eines als Verbundgeschäft erkannten Geschäftsbereiches über das jeweilige Verbundunternehmen abgewickelt, um eine für beide Seiten zufrieden stellende Leistungs-inanspruchnahme zu gewährleisten.

132 Vgl. Geiger (1982), S.258. Helmut Geiger war der erste hauptamtliche Präsident des DSGV und von 1972 bis 1993 im Amt.

133 Vgl. hierzu Schröder (1997), S. 572 ff.

- » **Effizienz:** Die Leistungsfähigkeit der Verbundunternehmen muss mindestens dem Marktniveau entsprechen. Die Solidarität des Verbundes ist somit keine „Hängematte“, in der sich leistungsschwache Partner ausruhen können, indem sie darauf vertrauen, dass ihnen die anderen Partner das Geschäft bringen.

Mit der Zusammenarbeit innerhalb der Sparkassen-Finanzgruppe sollen u. a. die nachfolgend genannten Ziele erreicht werden:¹³⁴

- » Abschottung der Kunden gegenüber der Konkurrenz,
- » Stärkung der Kundenbindung,
- » Nutzung von Wachstumschancen,
- » Angebot bedarfsorientierter Finanzdienstleistungen „aus einer Hand“,
- » Optimale Ausschöpfung von Ertragspotenzialen (hohe Cross-Selling-Quote),
- » Realisierung von Synergieeffekten.

Die Wettbewerbsverschärfung im Finanzdienstleistungsbereich in den 1990er Jahren hat dazu geführt, dass nach einer Phase der eher lockeren Zusammenarbeit der Verbundpartner, eine Intensivierung innerhalb der S-Finanzgruppe erfolgte. Mitte der 1990er Jahre besaßen 81 % aller Sparkassenkunden weder eine Lebens-versicherung bei einer öffentlich-rechtlichen Versicherung noch einen LBS-Bausparvertrag (siehe Abbildung 8).

134 Vgl. Geise (1993), S.58.

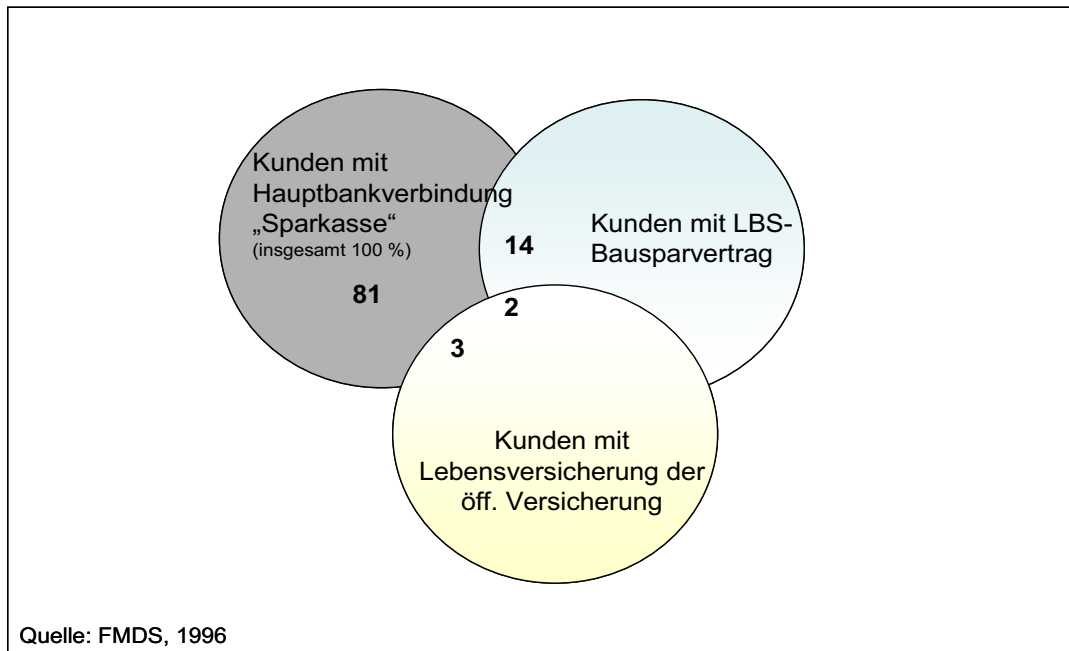


Abbildung 8: Ausschöpfung der Kundenpotenziale im Verbundgeschäft (Retailbanking)¹³⁵

Die Zusammenarbeit im Verbund ist in den letzten Jahren intensiviert worden, doch auch 2005/2006 sprachen sowohl der scheidende Präsident des DSGV, Dr. Dietrich H. Hoppenstedt, als auch der neu gewählte Sparkassenpräsident, Heinrich Haasis¹³⁶, von einer weiterhin erforderlichen Annäherung im Verbund.¹³⁷ Die Grundlagen sind gelegt, jedoch wird ihrer Auffassung nach das Marktpotenzial nicht vollständig ausgeschöpft.

Nach wie vor treten einige Verbundpartner als eigenständige Unternehmen auf, verkaufen primär ihre eigenen Produkte und werden am Markt nicht als Teil der Sparkassen-Finanzgruppe wahrgenommen. Die Vertriebsstrategie 2010 sowie das von der Sparkassen-Finanzgruppe Hessen-Thüringen erarbeitete „Neue Verbund-konzept“¹³⁸, das die zukünftige Zusammenarbeit der Sparkassen eines Verbands-gebietes unter-

¹³⁵ Vgl. Heitmüller (1998), S. 82 ff. Obwohl das Datenmaterial aus dem Jahr 1996 stammt, ergaben Gespräche mit Sparkassenmitarbeitern, dass sich die Quoten in den vergangenen Jahren nicht wesentlich verbessert haben.

¹³⁶ Seit 1. Mai 2006 steht Heinrich Haasis an der Spitze des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes.

¹³⁷ Vgl. Hoppenstedt (2006), Bilanzpressekonferenz der Sparkassen-Finanzgruppe am 22.03.2006 und Haasis (2005) Märkte 2005, S. 6 f.

¹³⁸ Vgl. Böhmer (2004), S. 64 ff.

einander sowie mit ihren Verbundpartnern präzisiert, sind erste Ansatzpunkte zu einer Vereinheitlichung und Verbesserung der Zusammenarbeit.

4.4.4 AUSGEWÄHLTE VERBUNDPARTNER DER SPARKASSEN

Die Mehrheit der Sparkasseninstitute arbeitet seit vielen Jahren mit den Landesbausparkassen, der DekaBank, den Versicherungen der Sparkassen sowie der Deutschen Leasing zusammen. Darüber hinaus haben die Institute in jüngster Zeit ihre „Architektur geöffnet“ und arbeiten des Öfteren mit externen Partnern zusammen, die nicht der S-Finanzgruppe angehören, so z. B. mit AXA, Fidelity.¹³⁹ Die wesentlichen Verbundpartner innerhalb der Sparkassen-Finanzgruppe werden nachfolgend kurz vorgestellt, um ein besseres Verständnis für die Verbundstruktur und die Bedeutung der Zusammenarbeit für die einzelnen Verbundpartner zu bekommen.

4.4.4.1 DekaBank

Die DekaBank (Deutsche Kapitalanlagegesellschaft mbH) wurde im Jahre 1956 als Investmentgesellschaft der Sparkassen-Finanzgruppe gegründet. Die DekaBank ging zum Jahresanfang 1999 aus der Fusion von Deutsche Girozentrale, Deutsche Kommunalbank und DekaBank GmbH hervor und ist als ein Zentralinstitut der deutschen Sparkassenorganisation im Wholesale Banking sowie im Investment-fondsgeschäft aktiv. Im Publikumsfondsgeschäft nimmt der DekaBank-Konzern mit einem Marktanteil von etwa 20 % einen Spitzenplatz unter den inländischen Investmentanbietern ein.¹⁴⁰

In dem Geschäftsbericht 2006 wird noch einmal darauf hingewiesen, dass die enge Zusammenarbeit mit den Sparkassen als wesentliches Element in Bezug auf den Erfolg und die weitere strategische Positionierung des Konzerns gesehen wird. So fordert Franz S. Waas, Vorstandsvorsitzender der DekaBank: „Wir müssen noch näher an die Sparkassen, unsere wichtigsten Kunden, heranrücken.“¹⁴¹ Neben der Intensi-

139 Die besondere Beziehung, die zwischen den Sparkasseninstituten und den Landesbanken besteht, wird im Rahmen dieser Arbeit nicht analysiert.

140 Weitere Erläuterungen finden sich u. a. auf der Internetseite des DekaBank Konzerns (www.dekabank.de) und im Geschäftsbericht 2006, der ebenfalls auf der Internetseite zur Verfügung steht.

141 Vgl. Geschäftsbericht DekaBank 2006, S.3.

vierung der Zusammenarbeit im Verbund sollte die Einführung einer leistungsorientierten Vergütung und eines individuellen Bonussystems im Jahr 2006 dazu beitragen, insbesondere auch den Vertrieb der DekaBank, zielgerichtet zu steuern.¹⁴²

4.4.4.2 Landesbausparkassen

Die Anfänge der Landesbausparkassen gehen auf die Zeit der Weimarer Republik zurück. Die ungünstige wirtschaftliche Situation in Deutschland verbunden mit hohen Inflationsraten und einer hohen Arbeitslosigkeit machten es zunehmend schwierig, die für den Wohnungsbau notwendigen finanziellen Mittel aufzubringen. Als Konsequenz dieser wirtschaftlich prekären Situation wurde im Jahre 1924 die erste Bausparkasse in Wüstenrot gegründet. Weitere Gründungen folgten in den kommenden Jahren.

Im Jahre 1929 wurde der Grundstein für die zukünftige Zusammenarbeit im Verbund gelegt und der Weg für die heute praktizierte „Finanzierung aus einer Hand“ geebnet. Die insgesamt elf Landesbausparkassen firmieren heute einheitlich unter dem Namen „LBS Landesbausparkassen“. Innerhalb der S-Finanzgruppe sind sie für den Bereich Immobilienfinanzierung verantwortlich und bieten Wohnungsbaudarlehen an. Die zu den Landesbausparkassen gehörenden LBS-Immobilien-Gesellschaften vertreiben zudem Grundstücke und Gebäude. Im Verbund der Sparkassenorganisation bieten die Geschäftsstellen der Sparkassen die Produkte der Landesbausparkassen an. Den Landesbausparkassen ist es gelungen, einheitliche Produktstrukturen und einen einheitlichen Marktauftritt einzuführen. Die LBS-Gruppe betreute im Jahr 2005 etwa 9,2 Mio. Kunden und war mit einem Marktanteil von fast 40 % führend auf dem Bausparmarkt.¹⁴³

4.4.4.3 Versicherungen der Sparkassen

Im Versicherungsgeschäft arbeitet die Sparkassenorganisation mit der Gruppe der öffentlichen Versicherer zusammen. Hierzu gehörten Ende 2005 zwölf öffentliche re-

142 Vgl. Geschäftsbericht DekaBank 2006, S. 28.

143 Vgl. Jahresbericht der LBS-Gruppe (2005), S. 3.

gionale Erstversicherungsgruppen, die regional und dezentral organisiert sind und im Verbund der S-Finanzgruppe Lebens-, Kranken- sowie Schadens- und Unfallversicherungen anbieten. Die Sparkassen sind einer der wichtigsten Vertriebspartner der öffentlichen Versicherungsunternehmen, so dass es der Gruppe der öffentlichen Versicherer in Zusammenarbeit mit den Sparkassen gelungen ist, die zweitgrößte Versicherungsgruppe, hinter der Allianz, in Deutschland zu werden. Der Schwerpunkt der Zusammenarbeit mit den Sparkasseninstituten ist in den Bereichen Lebensversicherungen sowie Schadens- und Unfallversicherungen angesiedelt.

Es lässt sich feststellen, dass das Auftreten der öffentlichen Versicherer bisher sehr uneinheitlich ist und sie bundesweit sehr zersplittert sind. Die öffentlichen Versicherer agieren nicht unter einem gemeinsamen Markennamen, der sie als Unternehmen der Sparkassen-Finanzgruppe identifiziert. Aufgrund dieser Strukturen verwundert es nicht, dass bspw. in Baden-Württemberg 60 % der Bevölkerung über 14 Jahre eine Geschäftsverbindung zur S-Finanzgruppe unterhalten, wovon 98 % Kunden bei den Sparkasseninstituten, aber nur 11 % bei der Sparkassenversicherung sind.¹⁴⁴

Die Verbundvermittlungsquoten sind zwar in den letzten Jahren gestiegen und die Sparkassen sind, insbesondere im Bereich der Lebensversicherungen, der stärkste Vertriebspartner der öffentlichen Versicherer mit einer Verbundvermittlungsquote von ca. 84 %, jedoch liegen die Zahlen im Bereich der Schadens- und Unfallversicherungen bei nur etwa 36 %. Um die Zusammenarbeit weiter zu verbessern, hat bspw. die Sparkassenversicherung (SV) 2005 das Projekt „progress“ gestartet, mit dem Ziel, vor allem die vertriebs- und versicherungstechnischen Prozesse zu optimieren und kundenorientiertere Produkte zu entwickeln.¹⁴⁵ Zudem haben die meisten öffentlichen Versicherungsgruppen in den letzten Jahren ihren eigenen Außendienst verstärkt aufgebaut und die Mitarbeiterzahlen in diesem Bereich z. T. verdoppelt.¹⁴⁶

144 Vgl. Oelgarth (2002), S.73.

145 Vgl. Geschäftsbericht der Sparkassenversicherung (2006), S. 12 f.

146 Vgl. hierzu das Jahrbuch der öffentlichen Versicherer (2005), S. 45 ff. und (2006), S. 38 ff.

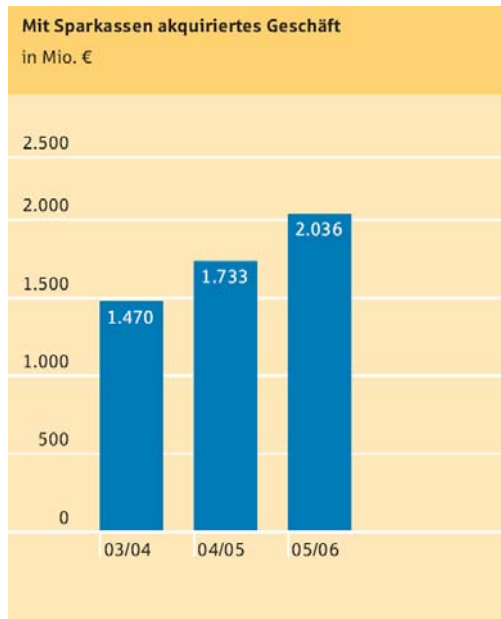
4.4.4.4 Deutsche Leasing

Sparkassen-Leasing bedeutet Arbeitsteilung zwischen den Sparkasseninstituten und den Leasinggesellschaften in der Form, dass die Sparkassen das Bonitätsrisiko aus der Geschäftsverbindung übernehmen, indem sie die durch den Abschluss des Leasingvertrages entstandene Forderung aufkaufen und gegenüber der Leasinggesellschaft für die Kunden bürgen. Die Leasinggesellschaften tragen die mit dem Geschäft verbundenen leasingspezifischen Risiken und gewährleisten die rechtlich sichere Ausgestaltung der Verträge.

Die Deutsche Leasing AG war eines der ersten Unternehmen, das vor über vierzig Jahren in Deutschland Leasing angeboten hat. Danach kam eine Reihe weiterer Leasinggesellschaften hinzu, jedoch blieb die Deutsche Leasing AG einer der wichtigsten Verbundpartner der Sparkassen im Bereich Leasing. Seit 1982 bietet die Deutsche Leasing neben ihren originären Produkten über ihre Tochter, LGS Leasinggesellschaft, den Sparkassen exklusiv das Sparkassen-Leasing an. Damit ist dieses Produkt ein echtes Verbundprodukt.

Die Betrachtung der Vertriebswege der Deutschen Leasing zeigt, dass etwa 58 % des Geschäftes direkt mit den Kunden abgeschlossen werden und 42 % über Partner. Der stärkste Vertriebspartner der Deutschen Leasing sind die Sparkassen. Aus der Vertriebspartnerschaft mit den Sparkassen resultieren etwa 40 % des gesamten Mobilieneugeschäfts.¹⁴⁷ Die nachfolgende Grafik fasst die Zusammenarbeit zwischen der Deutschen Leasing und den Sparkassen zahlenbasiert zusammen.

147 Vgl. hierzu Geschäftsbericht Deutsche Leasing (2005-2006), S. 20.



Quelle: Deutsche Leasing

Abbildung 9: Verbundgeschäft Deutsche Leasing und Sparkassen¹⁴⁸

Die Abbildung zeigt, dass das Verbundgeschäft in den letzten Jahren deutlich gestiegen ist und die Sparkassen der wichtigste Vertriebspartner der Deutschen Leasing sind. In den kommenden Jahren soll die Verbundvermittlungsquote weiter ausgebaut werden.¹⁴⁹

4.4.5 ANREIZ- UND VERGÜTUNGSSYSTEME IN SPARKASSEN

4.4.5.1 Einsatz und Bedeutung

Bereits seit Beginn der 1990er Jahre machen sich die Sparkassen in Deutschland Gedanken über den Einsatz von Anreiz- und Vergütungssystemen. Bei der Ausgestaltung kommt, insbesondere für die Mitarbeiter im Vertrieb, in der Sparkassen-Finanzgruppe eine wichtige Komponente hinzu. Die Zusammenarbeit im Finanzverbund und der Verkauf von Verbundprodukten stellen spezifische Anforderungen an die Gestaltung von Vergütungssystemen. Während früher der Verkauf von Verbundprodukten häufig direkt verprovisioniert wurde, ist die Tendenz erkennbar, dass von dieser Praxis mehr und mehr abgewichen wird und einheitliche Vergütungssysteme

¹⁴⁸ Vgl. hierzu Geschäftsbericht der Deutschen Leasing (2005-2006), S. 19.

¹⁴⁹ Vgl. Geschäftsbericht der Deutschen Leasing (2005-2006), S. 18.

gemeinsam mit den Verbundpartnern gestaltet werden. Dennoch werden in einigen Sparkassen nach wie vor Provisionen ausschließlich für den Verkauf von Verbundprodukten gezahlt.

Die Auszahlung von Provisionen ist, wenngleich es eine übliche Möglichkeit der Honorierung von Mitarbeiterleistungen darstellt, vielfach diskutiert und heftig umstritten. Gegner von Provisionen vertreten die Auffassung, dass Provisionen als Einkommensfaktor und damit als versprochene Gegenleistung für eine zusätzlich erbrachte Leistung problematisch sind. Als Dauereinrichtung können sie die Kundenorientierung erheblich beeinträchtigen und zu Fehlsteuerungen führen, wenn sie nicht für alle Produkte gleichermaßen gelten.¹⁵⁰

Die aufgezeigte Verbundstruktur kann in Bezug auf die Steuerung und Ressourcenallokation der Mitarbeiter zu Schwierigkeiten führen. Hinzu kamen in der Vergangenheit die tarifvertraglich fixierten Rahmenbedingungen, die die Einführung bzw. verstärkte Variabilisierung der Vergütung erschwerten. In diesem Bereich ist der Sparkassen-Finanzgruppe mit der Einführung des neuen Tarifvertrages ein wichtiger Schritt in Richtung Variabilisierung der Gehälter gelungen. Im nachfolgenden Abschnitt werden die wesentlichen Veränderungen des neuen Tarifvertrages vorgestellt und erläutert.

4.4.5.2 Einführung des neuen Tarifvertrages

Die Einführung des neuen Tarifvertrages verfolgt im Wesentlichen das Ziel, bisher fixe Gehaltskomponenten zu variabilisieren und stärker an die Leistung und den Erfolg der Mitarbeiter zu koppeln. Die Tarifeinigung enthält eine Reihe von Neuerungen, die dazu beitragen sollen, die Marktposition der Sparkassen zu stärken. Die Neuerungen implizieren:¹⁵¹

» Eine neue einheitliche Entgelttabelle,

» Leistungsabhängige Stufenaufstiege,

150 Vgl. Pauluhn (1995), S. 28.

151 Vgl. Handbuch „Sparkassensonderzahlung und deren Umsetzung als Teil eines Motivations- und Anreizsystems in Sparkassen“ (2005b), S. 3.

- » Grundlegende Überarbeitung der Tätigkeitsmerkmale,
- » Verzicht auf lineare tarifliche Steigerungen bis 2008 (kein Basiseffekt),
- » Flexible Arbeitszeitregelungen,
- » Führung auf Zeit und Probe,
- » Variable Teilvergütung (Sparkassensonderzahlung (SSZ)).

Zu den wichtigsten Neuerungen gehört die Einführung der Sparkassensonderzahlung. Diese umfasst insgesamt zwei Monatstabellenentgelte, wobei ein Monatstabellenentgelt fix und eines variabel ist. Das variable Monatstabellenentgelt teilt sich wiederum zu je 50 % auf individuell-leistungsbezogene und unternehmens-erfolgsbezogene Komponenten auf.

Grafisch stellt sich die Struktur wie folgt dar:

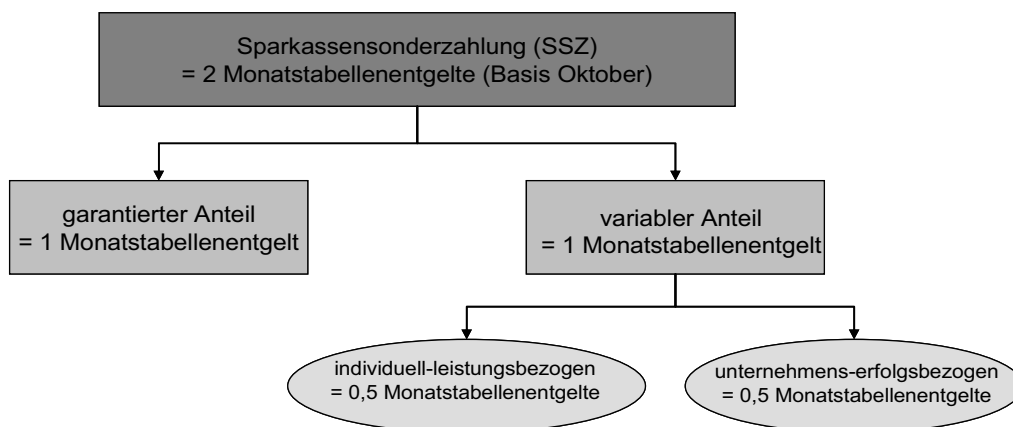


Abbildung 10: Struktur der Sparkassensonderzahlung¹⁵²

Die Regelungen des neuen Tarifvertrags sind am 1. Oktober 2005 in Kraft getreten und gelten für alle Sparkassenmitarbeiter. Die flächendeckende Einführung und Nutzung des neuen Vertragswerkes erfolgte im Jahr 2006. Für die Einführung mussten sich die Sparkassen gemäß ihrer Ausgangssituation und der vorhandenen Rahmenbe-

152 Vgl. Handbuch „Sparkassensonderzahlung und deren Umsetzung als Teil eines Motivations- und Anreizsystems in Sparkassen“ (2005b), S. 13.

dingungen (Instrumente, Ressourcen etc.) überlegen, wie die Umsetzung erfolgen soll. Die Sparkassen mussten u. a. festlegen, welche Zielgrößen bzw. Kennzahlen sie für die jeweilige Leistungsbemessung und den Unternehmenserfolg heranziehen, ob sie feste oder relative Zielvorgaben verwenden und ob z. B. Einzel- oder Teamziele besser geeignet sind. Auch die Aspekte Berichtswesen, Kommunikationsstruktur, Zielvereinbarungssysteme und -prozesse waren innerhalb der Sparkassen zu überprüfen und auf die neue Situation anzupassen.

Die Finanzierung der SSZ ist durch die Umwidmung bisheriger Vergütungsbestandteile des BAT, wie z. B. des Urlaubsgeldes, der Zuwendung und Überstundenpauschvergütung, tarifvertraglich gesichert. Die Sparkassenmitarbeiter haben grundsätzlich Anspruch auf zwölf Monatsgehälter p. a. Darüber hinaus wird die SSZ gewährt, die zu einer Hälfte garantiert und zur anderen Hälfte variabel ist. Nachfolgend wird der individuell-leistungsbezogene Teil betrachtet, da dieser Gegenstand der vorliegenden Untersuchung ist.

4.4.5.3 Gestaltung des individuell-leistungsbezogenen Anteils

Der individuell-leistungsbezogene Anteil in Höhe von 0,5 Monatstabellenentgelten wird einmal jährlich, spätestens bis zum April des folgenden Kalenderjahres ausgeschüttet. Die Grundlage für die Auszahlung bilden individuelle und/oder teambezogene Leistungskriterien. Das Handbuch der SSZ gibt die Empfehlung, die Vereinbarung von Einzelzielen gegenüber den Teamzielen zu bevorzugen. Sofern Teamziele vereinbart werden, sollte eine leistungsorientierte Verteilung durch die Führungskraft erfolgen.

Voraussetzung für die Vereinbarung von Zielen mit den Mitarbeitern, ist das Vorhandensein eines Zielvereinbarungssystems, die Durchführung einer systematischen Leistungsbewertung durch die Führungskräfte sowie ein umfassendes Berichts- und Controllingssystem, welches den notwendigen Soll-Ist-Vergleich erlaubt. Das Zielvereinbarungssystem erfordert die Festlegung von eindeutigen Zielen, die sowohl quantitativer als auch qualitativer Natur sein können. Allerdings wird empfohlen, dass auch die qualitativen Ziele gut zähl- und messbar sein sollten, um die Zielerreichung präzise und gut nachvollziehbar bestimmen zu können.

Das für den individuell-leistungsbezogenen Anteil benötigte Budget ist mit 0,5 Monatstabellenentgelten für jeden Beschäftigten konkret definiert. Das Handbuch gibt darüber hinaus die Empfehlung, separate Budgets für die Bereiche Vertrieb, Marktfolge und Stab zu bilden.

Für die Budgetverteilung werden grundsätzlich zwei Varianten vorgeschlagen:

1. Feste Ziele mit festgelegter Ausschüttungsstaffel,
2. Relative Zielbetrachtungen ohne feste Ausschüttungsstaffel.

Bei beiden Varianten wird vorausgesetzt, dass das gesamte Leistungsbudget an die Mitarbeiter ausgeschüttet wird. Des Weiteren wird für beide Varianten empfohlen, eine Leistungsuntergrenze zu definieren, unterhalb derer keine Auszahlung des individuell-leistungsbezogenen Anteils erfolgt. Das eingesparte Budget steht dann anderen Mitarbeitern zur Verfügung, die mehr geleistet haben und demzufolge als „Mehrleister“ bezeichnet werden. Wie die Verteilung der Budgets aussieht und wer als Mehrleister zu bezeichnen ist und ein höheres Leistungsbudget erzielt, bleibt offen. Grundsätzlich beinhalten die beiden Varianten das folgende Vorgehen.

Feste Ziele mit festgelegter Ausschüttungsstaffel

Bei der Vereinbarung von festen Zielen wird dem Mitarbeiter bereits im Vorhinein zugesagt, dass er das Leistungsbudget in Höhe eines halben Monatstabellenentgeltes erhält, wenn er die mit der Sparkasse vereinbarten Ziele vollständig erfüllt. Sofern geringere Zielerreichungsgrade erreicht werden, ist individuell zu entscheiden, ob Teilzahlungen geleistet werden. Grundsätzlich sollte bei Unterschreiten einer definierten Untergrenze kein Leistungsbudget ausgezahlt werden.

Bleiben einzelne Mitarbeiter unterhalb dieser Grenze, erhalten sie kein Leistungsbudget und das eingesparte Budget steht für die Verteilung an mehr leistende Mitarbeiter zur Verfügung. Wer als Mehrleister in den Genuss höherer Bonuszahlungen kommt, ist unter Berücksichtigung der marktspezifischen Situation und des Gesamtbildes aller Mitarbeiter zu entscheiden. Generell besteht die Möglichkeit, verschiedene Gruppen von Mehrleistern (z. B. Top 10 %, die nächsten 10 %, usw.) zu bilden,

die abgestuft ein entsprechendes zusätzliches Budget erhalten. Es kann auch eine Verteilung nach dem Gießkannenprinzip für alle Mehrleister erfolgen (z. B. für alle Mitarbeiter, die mehr als 125 % Zielerreichung vorweisen können).

Relative Ziele ohne feste Ausschüttungsstaffel

Diese Variante zielt darauf ab, den Zielerreichungsgrad im Verhältnis zu den Zielerreichungsgraden aller anderen Mitarbeiter zu bestimmen und somit einen interpersonellen Vergleich durchzuführen. Mitarbeiter, die unterhalb einer zuvor definierten Untergrenze bleiben, erhalten wiederum keine Bonuszahlung. Das eingesparte Budget steht automatisch den Mehrleistern zur Verfügung. Die Aufteilung des zusätzlichen Budgets kann nach frei bestimmbareren Kriterien erfolgen. Der Unterschied zur ersten Variante besteht darin, dass sich die Leistung des Mitarbeiters erst durch den Vergleich mit den anderen Mitarbeiterleistungen ergibt und somit erst am Ende des Beurteilungszeitraums eine Standortbestimmung möglich ist.

4.5 REKAPITULATION ZENTRALER ERKENNTNISSE

Ein Vergleich der Vergütungssysteme in den 1990er Jahren mit denen von Heute zeigt, dass die Vergütungssysteme insgesamt an Bedeutung gewonnen haben und der Anteil variabler Vergütungsbestandteile stetig zugenommen hat. Nahezu alle Wirtschaftsbranchen sowie öffentliche Unternehmen nutzen gegenwärtig variable Vergütungskomponenten, um ihre Mitarbeiter zu steuern und die Leistungsbereitschaft zu steigern. Deutschland liegt bei dieser Entwicklung im Mittelfeld und folgt Ländern, wie z. B. den USA, Großbritannien oder Frankreich.

Die Finanzdienstleistungsbranche in Deutschland weist ein uneinheitliches Bild auf, wenn es um den Einsatz von Anreiz- und Motivationssystemen und variable Vergütungszahlungen geht. Während die Privatbanken seit längerer Zeit und in nahezu allen Unternehmensbereichen und -ebenen variable Gehälter zahlen, folgen die Genossenschaftsbanken und die Sparkassen erst in den letzten Jahren dieser Entwicklung. Auch der Umfang der variablen Vergütung liegt hier weit unter dem in anderen Finanzdienstleistungsunternehmen üblichen Anteil.

Die Sparkassen-Finanzgruppe bildet eine der drei Säulen des deutschen Finanzsystems und ist in vielen Bereichen Marktführer. Um diese wichtige Position in der Bankenlandschaft zukünftig behaupten zu können und konkurrenzfähig zu bleiben, hat die S-Finanzgruppe die Bedeutung ihrer Personalressourcen und deren effizienten Einsatz als eine Kernaufgabe formuliert und insbesondere den Vertrieb in den Vordergrund des Interesses gestellt. Einen wesentlichen Schritt ist die Sparkassenorganisation mit der Einführung des Neuen Tarifvertrages und dessen flächendeckender Einführung im Jahr 2006 bereits gegangen. Der Tarifvertrag beinhaltet u. a. die Auszahlung variabler Vergütungsbestandteile, die zur Hälfte individuell-leistungsbezogen ausgezahlt werden.

Für die Leistungsbewertung stehen den Sparkassen zwei Möglichkeiten zur Verfügung: die Definition fester Ziele mit Zielerreichungsgraden und einer entsprechenden Entlohnung oder die Festlegung relativer Ziele, die in Abhängigkeit der Zielerreichung der anderen Mitarbeiter zu einer entsprechenden Entlohnung führen. Bei beiden Varianten gibt es Leistungsuntergrenzen, die bei Unterschreitung zu keiner Bonuszahlung führen. Das eingesparte Budget wird auf Mitarbeiter, die mehr geleistet haben, verteilt.

Zu den Punkten Provisionszahlungen für Produktverkäufe und Berücksichtigung der Zusammenarbeit mit Verbundpartnern, finden sich in dem Handbuch für Sparkassen keine Ausführungen.

5 FALLSTUDIE: ANREIZ- UND VERGÜTUNGSSYSTEME IN SPARKASSEN

5.1 EINFÜHRUNG

Eine der bedeutendsten „Stellschrauben“ zur Effizienz- und Effektivitätssteigerung in Sparkassen ist die Weiterentwicklung und Verbesserung der bestehenden Anreiz- und Vergütungssysteme. Im Rahmen einer Fallstudie soll nachfolgend analysiert werden, wie sich die aktuelle Vergütungssituation im Vertriebsbereich ausgewählter Sparkasseninstitute darstellt.

Ziel der empirischen Untersuchung ist es, den Verbreitungsgrad, die Struktur und Gestaltungselemente von Anreiz- und Vergütungssystemen in Sparkassen herauszuarbeiten und mögliche Probleme bzw. Handlungsfelder zu identifizieren. Besonderes Augenmerk wird auf die Zusammenarbeit im Verbund und die diesbezügliche Gestaltung adäquater und einheitlicher Anreizsysteme gelegt.

Im Rahmen der Fallstudie wurden 133 ausgewählte Sparkassen schriftlich befragt.¹⁵³ Der Fragebogen beinhaltet die folgenden Themenfelder:

1. Verbreitung und Struktur von Anreiz- und Vergütungssystemen im Vertriebsbereich der Sparkassen und Verbreitung von variablen Vergütungsbestandteilen.
2. Motivationswirkung variabler Vergütungsbestandteile und allgemeine Anreiz- und Motivationsfaktoren (Umfeldfaktoren) bei der Arbeit.
3. Bedeutung des im Einsatz befindlichen Anreiz- und Vergütungssystems und Zufriedenheit.
4. Zusammenarbeit im Verbund: Bedeutung und Berücksichtigung bei der Gestaltung von Anreiz- und Vergütungssystemen.

Themenkomplex eins gibt einen Überblick über die im Einsatz befindlichen Anreiz- und Vergütungssysteme und ihre wesentlichen Elemente in Sparkassen. Welche Be-

¹⁵³ Die Fallstudie wurde im Rahmen dieser Arbeit angefertigt und stellt den Entwicklungsstand der Sparkassen bezüglich der vorhandenen Anreiz- und Vergütungssysteme vor Einführung des neuen Tarifvertrages dar. Handelsvertreter, die ebenfalls als Vertriebsaußendienstmitarbeiter der Sparkassen fungieren, sind nicht Bestandteil der Untersuchung.

standteile gibt es, wie werden sie eingesetzt, welchen Anteil der Vergütung nehmen variable Bestandteile in Anspruch, welche Bemessungsgrundlagen wurden gewählt etc.?

Der zweite Themenbereich versucht zu klären, inwieweit variable Anreizsysteme geeignet sind, die Motivation und Leistungsbereitschaft der Sparkassenmitarbeiter zu steigern. Des Weiteren wird untersucht, welche weiteren Anreiz-/Motivations- sowie Umfeldfaktoren die Arbeitsleistung von Mitarbeitern beeinflussen. Welche Faktoren wirken sich auf die Arbeitszufriedenheit aus? Gibt es Eigenschaften/Einstellungen, die Sparkassenmitarbeiter aufweisen bzw. auszeichnen?

Themenkomplex drei beschäftigt sich mit der Bedeutung von Anreiz- und Vergütungssystemen aus individueller Sicht der Mitarbeiter, d. h. wie wichtig ist der Einsatz von Anreiz- und Vergütungssystemen, wie zufrieden sind die Mitarbeiter mit dem aktuellen Vergütungssystem, welche Verbesserungsvorschläge gibt es?

Das vierte Analysefeld setzt sich insbesondere mit der Zusammenarbeit im Verbund und der Frage der Steuerung der Zusammenarbeit auseinander. Ausgehend von allgemeinen Fragen zur Zusammenarbeit, wie z. B. seit wann arbeiten die Sparkassen mit Verbundpartnern zusammen, welche sind die wichtigsten Verbundpartner und warum wird im Verbund zusammengearbeitet, wird analysiert, wie die Sparkassen mit den Verbundpartnern auf administrativer und verkaufsbezogener Ebene zusammenarbeiten. Wie steuern die Sparkassen den Verkauf von eigenen Produkten und Verbundprodukten, welche Anreizelemente werden eingesetzt, wie ist die Wahrnehmung bei den einzelnen Mitarbeitern?

5.2 KONZEPTION UND DURCHFÜHRUNG

Der Fragebogen wurde im Rahmen einer schriftlichen Befragung in dem Zeitraum von August bis Dezember 2004 an die Vorstandsvorsitzenden von insgesamt 133 Sparkassen bundesweit versandt.¹⁵⁴ Dem Fragebogen wurde ein Anschreiben¹⁵⁵ beigelegt, das Auskunft darüber gab, wer für die Untersuchung verantwortlich ist und

154 Für nähere Erläuterungen zur Auswahl der Sparkassen siehe Abschnitt 5.2.2.

155 Das Anschreiben ist ebenfalls im Anhang dargestellt.

welchem Zweck die Untersuchung dient. Um die Antwortbereitschaft der Sparkassen zu erhöhen, wurde darüber hinaus allen teilnehmenden Sparkassen die Zusendung der ausgewerteten Daten zugesagt. Anonymität und die vertrauliche Behandlung der Daten wurden ebenfalls zugesichert.

Für die Untersuchung wurde ein Fragebogen konzipiert, der sich an die Mitarbeiter im Vertrieb, im Vertriebscontrolling sowie in der Personalabteilung eines Institutes richtet. Der Fragebogen besteht aus den nachfolgend aufgeführten fünf Befragungsteilen:¹⁵⁶

1. Allgemeine Fragen
2. Allgemeine Fragen zum Verbundgeschäft
3. Spezielle Fragen – Bereich Vertrieb
4. Spezielle Fragen – Bereich Vertriebscontrolling
5. Spezielle Fragen – Bereich Personal.

5.2.1 KONSTRUKTION DES FRAGENBOGENS

Der Fragebogen umfasst 16 Seiten mit insgesamt 45 Fragen. Der Fragebogen lässt sich in fünf separate Befragungsteile unterteilen, wobei von den teilnehmenden Mitarbeitern nur jeweils drei Befragungsteile zu beantworten waren: die allgemeinen Fragen, die allgemeinen Fragen zum Verbund sowie der ihrem Arbeitsbereich entsprechende spezielle Befragungsteil. Während die Vertriebsmitarbeiter zu ihrem eigenen Vergütungssystem Auskunft geben sollten, waren die Mitarbeiter des Vertriebscontrollings sowie der Personalabteilung gebeten worden, Angaben bzw. Bewertungen zu dem aktuellen Vergütungsmodell der Vertriebsmitarbeiter zu geben. Die Fragen im speziellen Befragungsteil sind für die Mitarbeiter des Vertriebscontrollings und der Personalabteilung z. T. identisch, da die Sparkassen-institute keine einheitlichen Regelungen zur Aufgabenverantwortung in diesen Bereichen besitzen,

¹⁵⁶ Der vollständige Fragebogen für die schriftliche Befragung der Sparkasseninstitute ist im Anhang dargestellt.

so dass zuvor nicht feststand, welcher Bereich über die entsprechenden Daten und Auskunftsmöglichkeiten verfügt.

Um die Antwortfähigkeit der Befragten zu gewährleisten und die Bearbeitungsdauer möglichst gering zu halten, wurden einfache, klar formulierte Fragen gestellt. Die Mehrheit der Fragen war mittels einer Skala mit einer verbalen Beschreibung aller Antwortstufen zu beantworten. Es wurde hierbei eine Rating-Skala mit vier Stufen vorgegeben, auf der die Auskunftspersonen ihre jeweilige Antwortwahl ankreuzen konnten. Um mögliche Neigungen der Auskunft gebenden Personen zu Extrempositionen oder aber mittleren Positionen („Tendenz zur Mitte“) zu vermeiden, wurde bewusst eine vierstufige Rating-Skala eingesetzt.

Um die Verständlichkeit und Eignung des Fragebogens vor dem flächendeckenden Versand zu überprüfen, wurde ein Pretest in zwei Sparkasseninstituten durchgeführt.

5.2.2 STICHPROBENAUSWAHL UND -UMFANG

Trotz der Aktualität der Befragungsthematik wurde auf einen direkten Versand an alle Sparkasseninstitute in Deutschland verzichtet. Das Thema „Anreiz- und Vergütungssysteme“ ist, insbesondere vor dem Hintergrund der Einführung des neuen Tarifvertrages, inhaltlich sensibel und anspruchsvoll, so dass Sparkassen möglicherweise davor zurückschrecken, ohne weitere Informationen bzw. die Zustimmung ihres Regionalverbandes oder des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes (DSGV), Daten zur Verfügung zu stellen.

Aufgrund dieser Tatsache wurde Kontakt zu dem DSGV sowie den zwölf Regionalverbänden in Deutschland aufgenommen. Die betreffenden Einrichtungen wurden angeschrieben und über die geplante Befragung bei den Sparkasseninstituten informiert. Des Weiteren wurde den Einrichtungen der komplette Fragebogen zur Durchsicht zur Verfügung gestellt.

Keine der genannten Einrichtungen brachte Einwände gegen die geplante Befragung bei den Sparkassen vor. Der Sparkassen- und Giroverband Rheinland-Pfalz bot seine Unterstützung in Form eines Begleitschreibens sowie des Versandes des Fragebogens an alle Institute im Verbandsgebiet an. Die offerierte Unterstützung wurde an-

genommen, so dass alle Sparkasseninstitute im Verbandsgebiet Rheinland-Pfalz¹⁵⁷ den Fragebogen erhielten. Darüber hinaus wurde der Fragebogen postalisch an weitere 100 Institute bundesweit versandt. Die 100 Institute wurden mittels einer reinen Zufallsauswahl ausgewählt und angeschrieben. Alle Fragebögen wurden direkt an die Vorstandsvorsitzenden der Sparkasseninstitute versandt, mit der Bitte, den Fragebogen an die entsprechenden Bereiche bzw. Mitarbeiter im Institut weiterzuleiten.

Die Fragebögen wurden mehrheitlich von einer Person pro Sparkasseninstitut ausgefüllt. Einige Sparkasseninstitute leiteten den Fragebogen an zwei bzw. drei Mitarbeiter jeweils aus den Bereichen Vertrieb, Vertriebscontrolling und Personal weiter, so dass hier jeweils zwei bis drei ausgefüllte Fragebögen je Sparkasseninstitut vorliegen.

5.2.3 DATENAUSWERTUNG

Zur Auswertung und Aufbereitung der erhobenen Daten wurden univariate Verfahren zur Darstellung der beobachteten Häufigkeiten einzelner Merkmalsausprägungen sowie Rangkorrelationsanalysen verwendet.¹⁵⁸ Die einzelnen Fragen wurden, basierend auf der jeweils gegebenen Anzahl von Antworten, ausgewertet. D. h. nicht jeder Frage liegt die Grundgesamtheit aller beteiligten Institute bzw. aller Befragten zugrunde. Die Angabe $n = x$ unterhalb der Abbildungen gibt an, wie viele Institute bzw. Teilnehmer die jeweilige Frage beantworteten.

5.2.4 DATENBASIS

Insgesamt wurden 133 Fragebögen an 133 Sparkasseninstitute bundesweit versandt. Von 133 ausgegebenen Fragebögen wurden 22 Bögen aus 16 Sparkasseninstituten zurückgesandt. Die Rücklaufquote beträgt 12 %. Rücklaufquoten zwischen 10 bis 30 % sind das Hauptproblem schriftlicher Befragungen. Die hier erzielte Rücklaufquote liegt im Rahmen, der bei schriftlichen Befragungen üblichen Rücklaufquoten,

157 Zu dem Verbandsgebiet Rheinland-Pfalz gehören insgesamt 30 Sparkassen (Stand 31. Dezember 2003).

158 Das Vorgehen zur Ermittlung von Rangkorrelationskoeffizienten ist ausführlich bei Tiede/Voß (2000), S. 178 ff. beschrieben. Weitere Ausführungen zur Datenauswertung finden sich bei Berekoven/Eckert/Ellenrieder (2004).

dennoch ist das Antwortverhalten der Sparkasseninstitute als schwierig zu bezeichnen.

Die Rückläufe stammen insbesondere aus dem Verbandsgebiet Rheinland-Pfalz (Rücklaufquote von 46 %), so dass sehr wahrscheinlich ein Zusammenhang zwischen der Unterstützung durch den Regionalverband und der resultierenden Rücklaufquote besteht. Als Hauptgründe für die mangelnde Auskunftsbereitschaft der Sparkassen können Zeitmangel, Unsicherheit und generelle Ablehnung gegenüber schriftlichen Befragungen genannt werden. Die regionale Verteilung der teilnehmenden Sparkasseninstitute stellt sich wie folgt dar:

Verbandsgebiete	Anzahl der befragten Sparkassen
Hanseatischer Sparkassen- und Giroverband	0
Niedersächsischer Sparkassen- und Giroverband	0
Ostdeutscher Sparkassen- und Giroverband	0
Rheinischer Sparkassen- und Giroverband	1
Sparkassen- und Giroverband für Schleswig-Holstein	0
Sparkassen- und Giroverband Hessen-Thüringen	0
Sparkassen- und Giroverband Rheinland-Pfalz	14
Sparkassen- und Giroverband Saar	0
Sparkassenverband Baden-Württemberg	0
Sparkassenverband Bayern	0
Sparkassenverband Berlin	0
Westfälisch-Lippischer Sparkassen- und Giroverband	1
Gesamt	16

Tabelle 10: Verbandszugehörigkeit der befragten Sparkassen

Die Tabelle zeigt, dass die Mehrheit der befragten Sparkassen im Verbandsgebiet Rheinland-Pfalz ansässig ist. Darüber hinaus haben sich je ein Sparkasseninstitut aus den Verbandsgebieten des Rheinischen- sowie des Westfälischen Sparkassen- und Giroverbandes an der Befragung beteiligt.

Die Zusammensetzung der befragten Sparkassenhäuser bezüglich ihres Bilanzvolumens gliedert sich wie folgt:

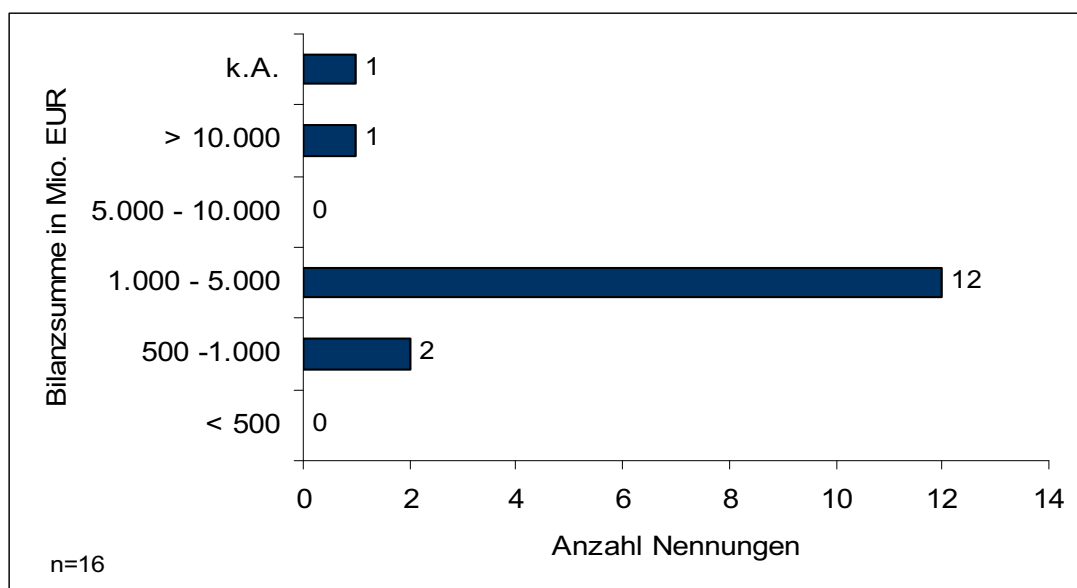


Abbildung 11: Gliederung der befragten Sparkassen nach Bilanzsumme

Die Bilanzsumme der meisten Sparkassen liegt zwischen 1.000 bis 5.000 Mio. Euro. Zwei beteiligte Sparkassen sind kleiner und liegen mit ihrer Bilanzsumme zwischen 500 und 1.000 Mio. Euro, eine Sparkasse weist ein Bilanzvolumen von über 10.000 Mio. Euro auf und eine weitere Sparkasse gab keine Antwort auf diese Frage.

5.3 ERGEBNISSE DER BEFRAGUNG

Die Darstellung der Befragungsergebnisse erfolgt im Rahmen einer zusammengefassten thematischen Zuordnung einzelner Fragen des Erhebungsbogens zu Themenblöcken.

5.3.1 VERBREITUNGSGRAD UND BEDEUTUNG

Die Mitarbeiter der Sparkasseninstitute arbeiten in einem durch Tarifverträge fixierten Dienstverhältnis. Fast alle Sparkassen sind Mitglieder der Vereinigung der kom-

munalen Arbeitgeberverbände (VKA) und damit Anwender des Bundesangestelltentarifes (BAT).¹⁵⁹

Vor der Einführung des neuen Tarifvertrages am 1. Oktober 2005 wurde von vielen Seiten bemängelt, dass das alte Tarifwerk zu wenig Leistungsorientierung ermöglicht und die Sparkassen kaum Handlungsspielraum zum Einsatz variabler Vergütungsbestandteile besäßen. Die Befragung spiegelt diese Aussage deutlich wider und zeigt, dass der Entwicklungsstand in Sparkassen bezüglich des Einsatzes leistungsorientierter Anreiz- und Vergütungssysteme weit hinter dem der privaten Banken zurückliegt.

Die Sparkassenstudie ergab, dass 80 % der befragten Institute ein variables Vergütungssystem für die Vertriebsmitarbeiter ihres Hauses einsetzen.¹⁶⁰ Die restlichen 20 % der befragten Institute setzen entweder gar keine variablen Vergütungsbestandteile ein oder verwenden diese nur sporadisch, z. B. im Falle einmaliger Sonderzahlungen.

Zeitlich gesehen, führten die meisten Sparkassen ihre variablen Vergütungssysteme zu Beginn der 1990er Jahre ein. Als wesentliche Gründe für die Einführung variabler Vergütungsbestandteile im Vertrieb gaben die verantwortlichen Personalmitarbeiter an:

- » Möglichkeit zur besseren Steuerung der Mitarbeiter,
- » Erreichung einer höheren Motivation der Mitarbeiter sowie
- » Abschaffung der Direktprovisionierung für den Verkauf von Verbundprodukten.

Seit der Ersteinführung haben sich die Entgeltsysteme z. T. grundlegend verändert. Sie wurden aufgrund neuerer Erkenntnisse bzw. nicht bewährter Modellbestandteile modifiziert oder sogar vollständig neu konzipiert.

159 Vgl. Handbuch „Sparkassensonderzahlung und deren Umsetzung als Teil eines Motivations- und Anreizsystems in Sparkassen“ (2005), S.9.

160 Anmerkung: Hier wurde auch die Auszahlung von Provisionen berücksichtigt.

5.3.2 STRUKTUR, HÖHE UND LEISTUNGSMASSE DER VARIABLEN VERGÜTUNG

Bei Betrachtung der Höhe der variablen Vergütung fällt auf, dass der Anteil der variablen Vergütung im Vergleich zu den Gesamtbezügen relativ gering ist. Laut Angabe der Vertriebsmitarbeiter, liegt der variable Anteil bei 5 bis 15 % (Ø 8,3 %) der Gesamtvergütung. Die Mitarbeiter des Vertriebscontrollings sowie der Personalabteilung gaben für den Vertriebsbereich allerdings Werte in Höhe von 2 bis 8 % (Ø 4,3 %) der Gesamtbezüge an. Woraus die Unterschiede in der Angabe der Höhe der variablen Vergütungsbestandteile resultieren, konnte im Rahmen der Befragung nicht geklärt werden. Insgesamt bleibt festzuhalten, dass der Anteil der variablen Vergütung im Vergleich zu anderen Kreditinstituten und Unternehmen gering ist (vgl. Abschnitt 4.3).

In einigen Fällen stellt die variable Vergütung eine „On Top Vergütung“ für besonders engagierte und erfolgreiche Mitarbeiter dar. Das bedeutet, die Mitarbeiter erhalten 100 % ihrer Vergütung fix und sofern sie besondere Erfolge vorweisen können, erhalten sie zusätzlich einen variablen Bonus. Nach Aussage der befragten Mitarbeiter, gibt es bei 83 % der befragten Institute keine Begrenzung der variablen Vergütung nach oben, d. h. theoretisch könnten die Mitarbeiter beliebig hohe variable Entlohnungsbeträge erhalten. Der Umstand, der fehlenden Obergrenze für variable Vergütungsbestandteile, ist insbesondere darauf zurückzuführen, dass es sich in der Regel um Provisionszahlungen handelt, die naturgemäß mit jedem weiteren Produktverkauf steigen.

Die Struktur der variablen Vergütung, d. h. die Komponenten aus denen sich die variable Vergütung zusammensetzt, sowie die Bezugsgrößen, die als Bemessungsgrundlage für die Höhe der variablen Vergütung dienen, sind in den einzelnen Instituten unterschiedlich. Die Provisionszahlungen nehmen in allen befragten Instituten einen hohen Stellenwert ein und stellen für viele Vertriebsmitarbeiter die Hauptkomponente der variablen Vergütung dar. Auf die Frage, woraus sich die variable Vergütung der Vertriebsmitarbeiter zusammensetzt und welche Bemessungsgrundlagen bzw. Bezugsgrößen diesen Komponenten zugeordnet sind, antworteten die Befragten wie folgt:

Komponenten der variablen Vergütung		
	Komponenten sind Bestandteil des Vergütungssystems bei	Bezugsgrößen
Individuelle Leistungskomponenten	17%	Volumen/Erträge
teambezogene Leistungskomponenten	17%	Zielerreichung
Institutsbezogene Leistungskomponenten	0%	
Provisionen	83%	Abschlussvolumen, Produktart
Sonstige Zusatzleistungen	0%	

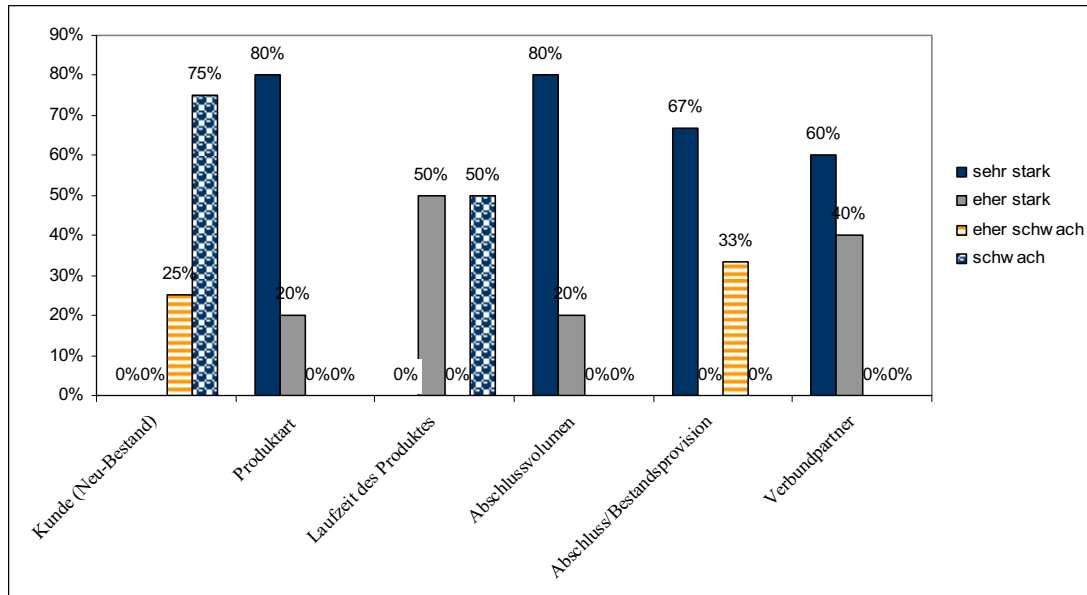
(Mehrfachnennungen möglich)

Tabelle 11: Komponenten der variablen Vergütung

Die Übersicht zeigt, dass Provisionen in nahezu allen befragten Instituten als variable Vergütungsbestandteile der Mitarbeiter eingesetzt werden. Dagegen finden individuelle oder teambezogene Leistungskomponenten nur in geringem Maße Anwendung. Institutsbezogene Leistungsziele oder sonstige Zusatzleistungen kommen bei den befragten Sparkassen bisher nicht zum Einsatz.

Die Mehrheit der Vertriebsmitarbeiter gab Provisionen als einzige variable Vergütungskomponente an. Einige Institute bieten ihren Mitarbeitern eine Kombination aus Provisionen, individuellen und teambezogenen Prämien an. Provisionen haben nach den Angaben der befragten Mitarbeiter den Vorteil, dass sie transparent und besser zu beeinflussen sind als andere Leistungsziele, da sie in unmittelbarem Zusammenhang zu der erbrachten Verkaufsleistung stehen.

Die Höhe der Provision richtet sich in der Mehrzahl der Fälle nach einem Provisionsatz (in Prozent oder Promille) oder einem Anteil am Geschäftsvolumen, das der Vertriebsmitarbeiter abgeschlossen hat. Welche weiteren Faktoren die Höhe der Provisionszahlungen darüber hinaus beeinflussen, zeigt die nachfolgende Abbildung.



(Mehrfachnennungen möglich)

Abbildung 12: Einflussfaktoren bezüglich Höhe der Provisionszahlungen

Die Abbildung zeigt, dass für die Höhe der Provisionszahlungen eine Reihe von Einflussfaktoren verantwortlich ist. Die Parameter Produktart und Abschlussvolumen bestimmen vor allem die Höhe der auszuzahlenden Provisionen. Des Weiteren haben die Art des Verbundpartners und die Art der Provision (Abschluss oder Bestand) einen Einfluss auf die Höhe der Provisionszahlungen. Dagegen sind die Laufzeit eines Produktes und die Unterscheidung zwischen Neu- und Bestandskunde eher irrelevant für die Festlegung der Höhe der Provisionszahlungen.

5.3.3 MOTIVATIONSWIRKUNG VARIABLER VERGÜTUNGSBESTANDTEILE

Um zu analysieren, ob variable Vergütungsbestandteile tatsächlich eine motivatorische Wirkung entfalten, wurden die Mitarbeiter gefragt, inwieweit ihrer Meinung nach ein Zusammenhang zwischen der Zahlung von Provisionen und dem Verkauf einzelner Produkte besteht. Die Mehrheit der Befragten (80 %) vertrat die Auffassung, dass ein eher starker Zusammenhang zwischen diesen beiden Parametern besteht. D. h. Produkte, für die die Mitarbeiter Provisionen erhalten, werden beim Verkauf bevorzugt vertrieben. 15 % der befragten Sparkassen-mitarbeiter sehen eher keinen Zusammenhang zwischen Provisionszahlungen und dem Produktverkauf (siehe Abbildung 13).

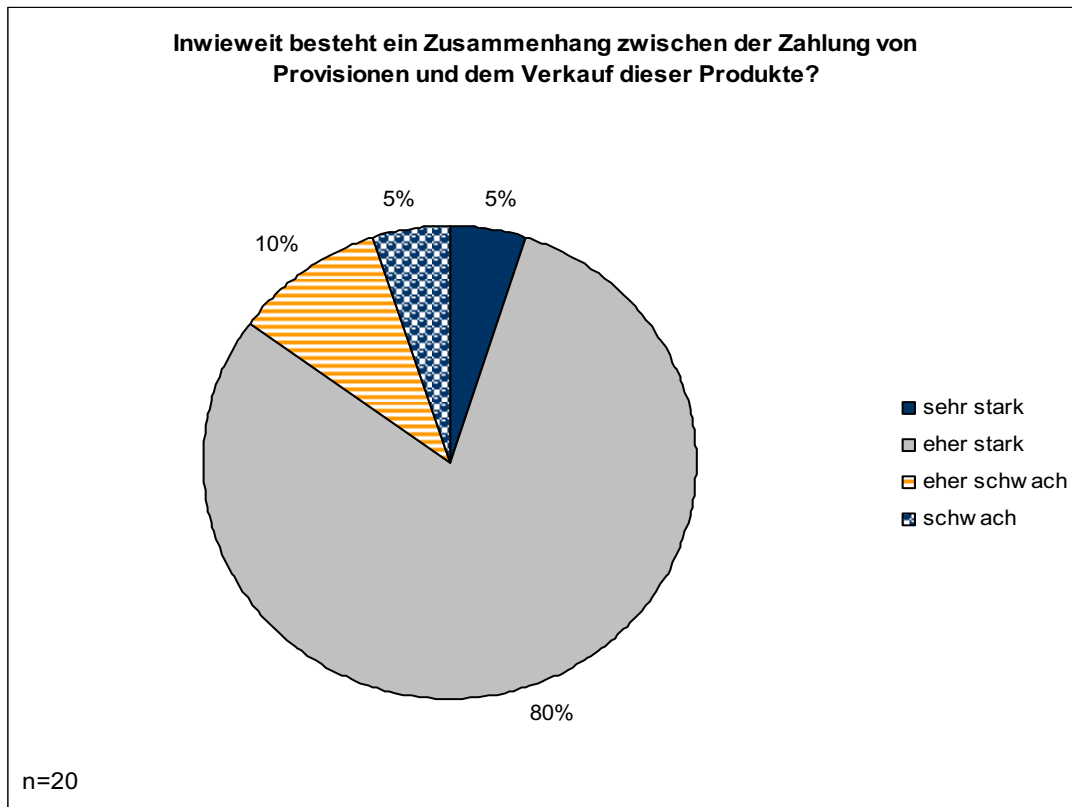


Abbildung 13: Zusammenhang zwischen Provisionen und Produktverkauf

Hinsichtlich der Art der Auszahlung von Provisionen gehen die Meinungen der Befragten auseinander. 40 % der Befragten sind der Ansicht, dass Provisionen direkt an die Vertriebsmitarbeiter ausgezahlt werden sollten, während 60 % eine indirekte Auszahlung bevorzugen (vgl. Abbildung 14). Eine Abhängigkeit der Beantwortung dieser Frage von der Zugehörigkeit zu einer der drei Berufsgruppen – Vertrieb, Vertriebscontrolling und Personal – konnte nicht ermittelt werden.

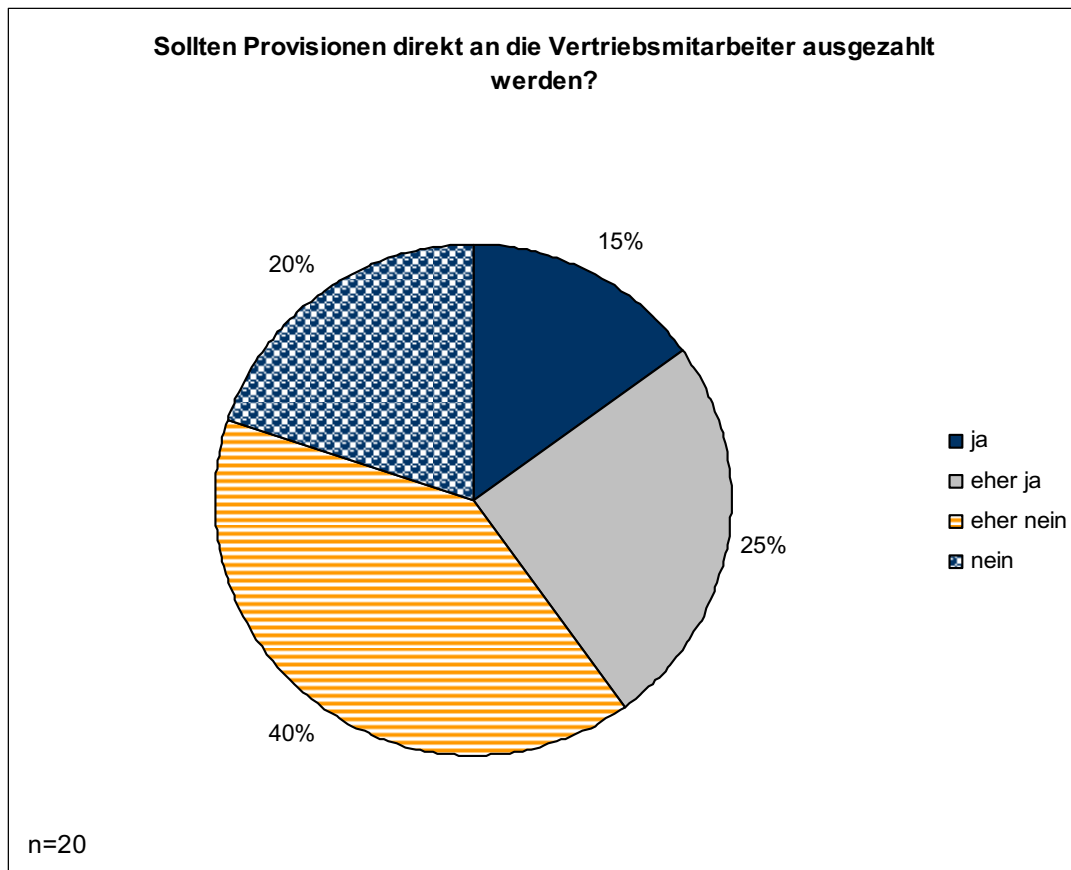


Abbildung 14: Auszahlungsart von Provisionen

Nahezu alle Befragten der Bereiche Personal und Vertriebscontrolling (94 %) sind der Ansicht, dass die Einführung eines variablen Vergütungssystems in ihrem Hause dazu geführt hat bzw. dazu führen würde, die Motivation der Vertriebsmitarbeiter und somit auch ihre Leistungsbereitschaft zu steigern. Knapp ein Fünftel der Befragten sieht zwischen der Einführung einer variablen Vergütung und der Motivation der Vertriebsmitarbeiter einen sehr starken Zusammenhang. 6 % der Befragten sehen gar keinen Zusammenhang zwischen diesen beiden Parametern und vertreten die Auffassung, dass die variable Vergütung keinen Einfluss auf die Motivation und Leistungsbereitschaft der Vertriebsmitarbeiter hat (siehe Abbildung 15).

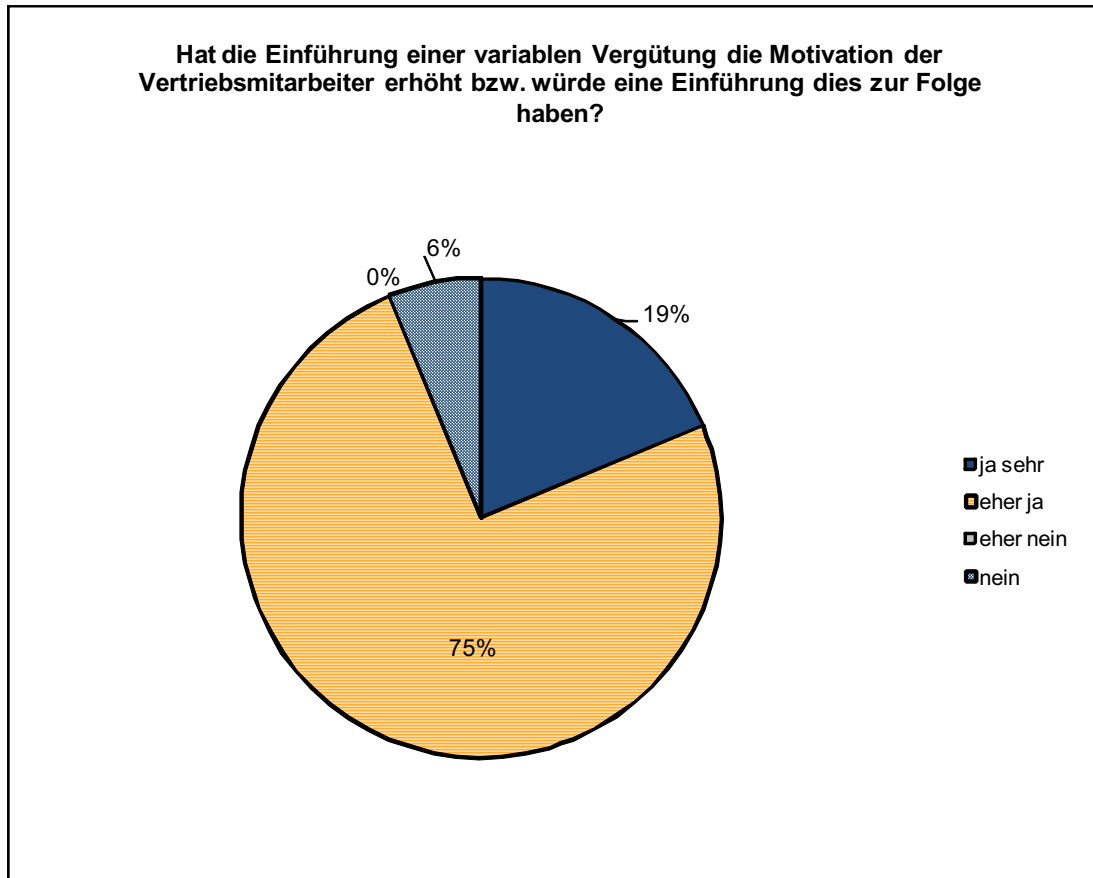


Abbildung 15: Zusammenhang zwischen variabler Vergütung und Motivation

Eine im Vertriebsbereich gestellte Frage zu den Motivationseigenschaften einzelner Entlohnungskomponenten gibt Aufschluss darüber, inwieweit einzelne Vergütungsbestandteile bzw. Zusatzleistungen für die Mitarbeiter wichtig und geeignet sind, die Motivation zu erhöhen und ihre Leistungsbereitschaft zu steigern (siehe Abbildung 16).

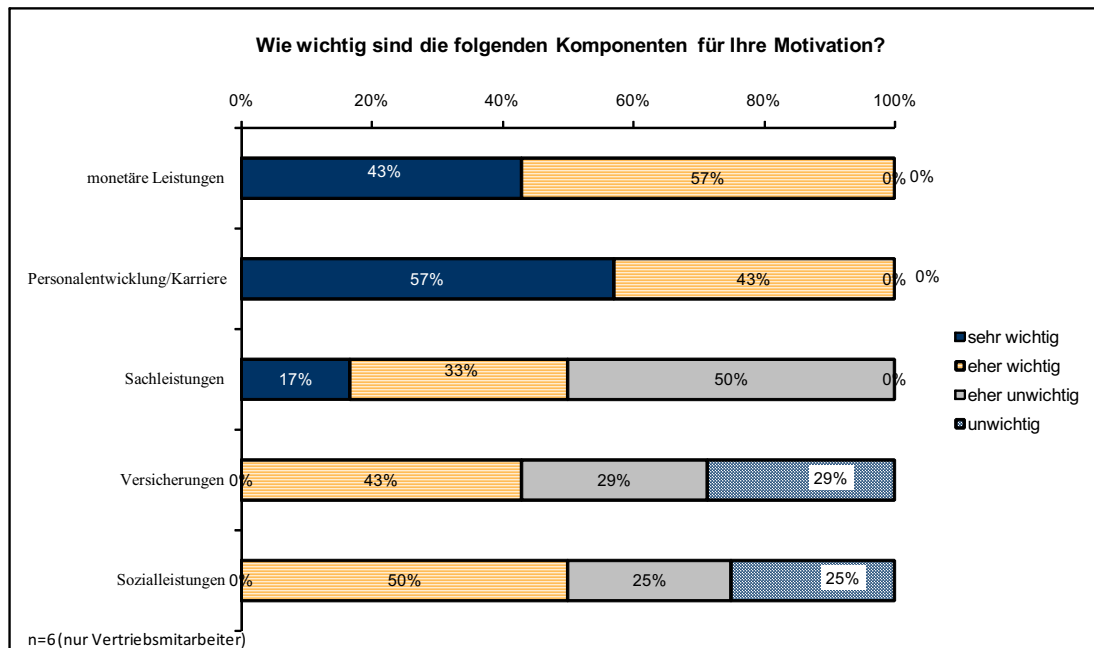


Abbildung 16: Bedeutung variabler Komponenten für die Motivation

Die Abbildung zeigt, dass monetäre Leistungen zwar einen hohen Stellenwert besitzen, aber die Personalentwicklungs- und Karrieremöglichkeiten für die Mitarbeiter von noch größerer Bedeutung sind. 57 % der Befragten erachten die in Aussichtstellung einer Personalentwicklung sowie Karrierechancen für sehr wichtig. Weitere 43 % der Befragten halten dies für eher wichtig.

An dieser Stelle ist zu vermuten, dass die befragten Mitarbeiter die Komponenten „Personalentwicklung und Karrierechancen“ auch mit Gehaltssteigerungen verbinden, so dass der monetäre Aspekt hier ebenfalls eine Rolle spielt. Unmittelbar im Anschluss an die Personalentwicklungssysteme werden monetäre Leistungen als sehr wichtig bewertet und für die Motivation und Leistungsbereitschaft relevant beschrieben. Sachleistungen haben für 17 % der Befragten einen sehr hohen Stellenwert und beeinflussen deren Motivation und Leistungsbereitschaft in erheblichem Maße.

Komponenten wie Versicherungen oder besondere Sozialleistungen, wie z. B. Kinderbetreuung, werden von den Mitarbeitern als nachrangig und für die Einstellung bzw. Motivation eher unerheblich eingestuft.

5.3.4 ALLGEMEINE MOTIVATIONS- UND UMFELDFAKTOREN

Anreiz- und Vergütungssysteme bestehen nicht ausschließlich aus der Zahlung variabler Vergütungsbestandteile. Zwar stellen sie einen wesentlichen und mitunter sogar den einflussreichsten Parameter im Hinblick auf die Motivations- und Anreizwirkung dar, dennoch gibt es eine Vielzahl weiterer Parameter, die wichtig für die Arbeitseinstellung des Mitarbeiters und die Atmosphäre am Arbeitsplatz sind.¹⁶¹ Nachfolgend sind einige Parameter und ihre Bedeutung für die befragten Sparkassenmitarbeiter zur Schaffung eines motivierenden und angenehmen Arbeitsumfeldes dargestellt (siehe Abbildung 17).

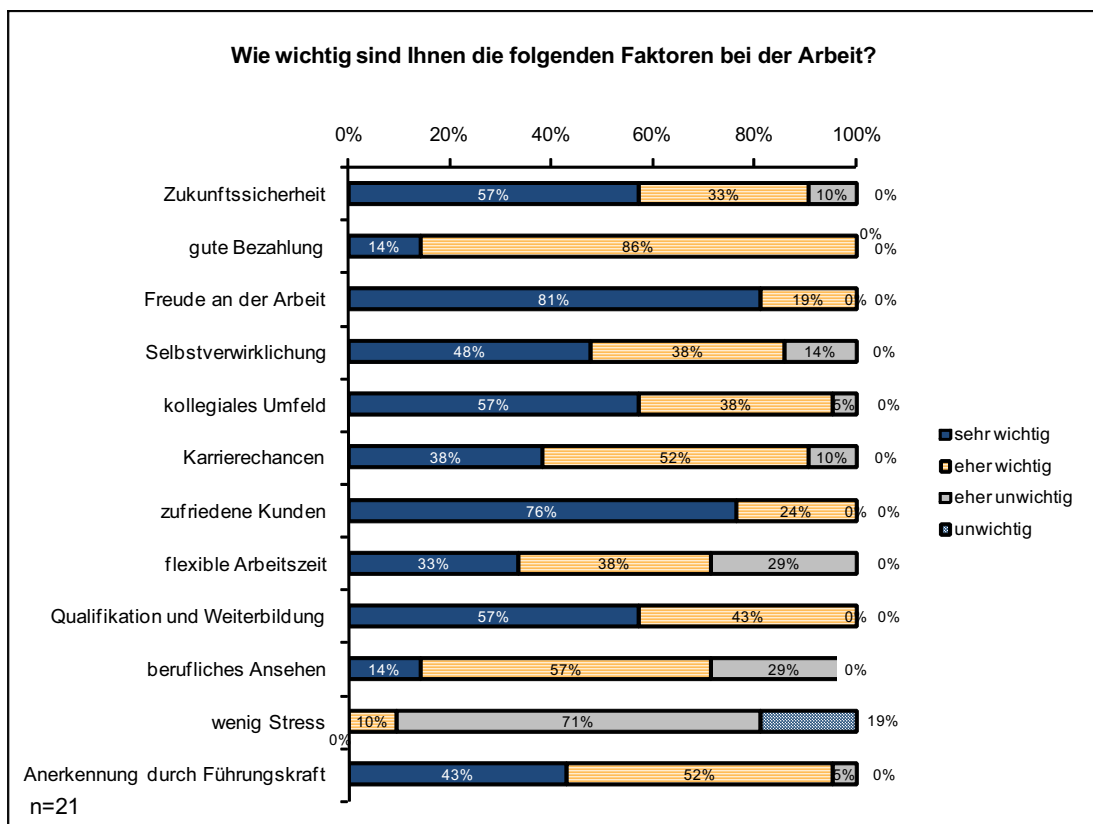


Abbildung 17: Bedeutung einzelner Einflussfaktoren bei der Arbeit

Die Abbildung zeigt, dass insbesondere die Faktoren „Freude an der Arbeit“, „zufriedene Kunden“ und „Qualifikation und Weiterbildung“ als besonders wichtig für

161 Siehe Ausführungen in Kapitel 3.

die Arbeitszufriedenheit angesehen werden. Insbesondere der erstgenannte Punkt ist als intrinsische Motivation der Mitarbeiter zu betrachten.

Faktoren wie „gute Bezahlung“, „flexible Arbeitszeit“, „berufliches Ansehen“ und „wenig Stress“ werden dagegen nachrangig genannt. Die Motivationswirkung, die von monetären Anreizen ausgehen soll, wird an dieser Stelle nicht bestätigt. Es wird eine Reihe weiterer Umfeldfaktoren benannt, die wichtiger sind als eine „gute Bezahlung“. Dies unterstützt die These von Maslow und Herzberg, die im Rahmen der Inhaltstheorien davon ausgehen, dass es Umfeldbedingungen gibt, die das Arbeitsklima und die Zufriedenheit der Mitarbeiter maßgeblich beeinflussen, ohne monetäre Auswirkungen zu haben (vgl. Abschnitt 3.2.1).

Im Rahmen der Befragung wurde ebenfalls analysiert, inwieweit die Zugehörigkeitsdauer eines Mitarbeiters zum Unternehmen, einen Einfluss auf die Bedeutung einzelner Umfeldparameter hat. Hierzu wurde der Rangkorrelationskoeffizient für die entsprechenden Rangwertpaare (X-Anzahl Jahre im Institut und Y-Bewertung der Umfeldparameter) ermittelt.¹⁶² Auf Basis der folgenden Formel wurden die jeweiligen Rangkorrelationskoeffizienten (nach Spearman) ermittelt:

$$r_{SP} = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n [Rg(x_i) - Rg(y_i)]^2}{n^3 - n}.$$

In der nachfolgenden Tabelle sind die durchschnittlichen Bewertungen der Umfeldfaktoren sowie die entsprechenden Rangkorrelationskoeffizienten zusammengestellt.

162 Das Vorgehen zur Ermittlung von Rangkorrelationskoeffizienten ist ausführlich bei Tiede/Voß (2000), S. 178 ff. beschrieben.

Wie wichtig sind Ihnen ... ?	Durchschnittsnote	Rangkorrelationskoeffizient (X-Anzahl Jahre im Institut, Y-Umfeldfaktoren)
Freude an der Arbeit	1,19	0,330
zufriedene Kunden	1,24	-0,050
Qualifikation und Weiterbildung	1,43	0,563
kollegiales Umfeld	1,48	0,430
Zukunftssicherheit	1,52	0,008
Anerkennung durch Führungskraft	1,62	0,145
Selbstverwirklichung	1,67	0,397
Karrierechancen	1,71	0,670
gute Bezahlung	1,86	0,600
flexible Arbeitszeit	1,95	0,580
berufliches Ansehen	2,14	0,240
wenig Stress	3,10	0,390

Tabelle 12: Bedeutung einzelner Umfeldfaktoren bei der Arbeit

Unter Berücksichtigung der zuvor beschriebenen Zusammenhänge lassen sich die in Tabelle 12 aufgeführten Rangkorrelationskoeffizienten wie folgt interpretieren:

Mit Ausnahme des Koeffizienten für „zufriedene Kunden“ nehmen alle anderen Parameter positive Werte an, was die Schlussfolgerung erlaubt, dass mit steigender Zugehörigkeitsdauer der Mitarbeiter zum Institut das Interesse an den aufgeführten Faktoren abnimmt. Insbesondere die Parameter

- » Qualifikation und Weiterbildung,
- » Karrierechancen,
- » gute Bezahlung und
- » flexible Arbeitszeit

werden mit steigender Unternehmenszugehörigkeit für die Mitarbeiter weniger wichtig. Dagegen steigt die Bedeutung der Bereiche „zufriedene Kunden“ und „Zukunftssicherheit“ mit zunehmender Zugehörigkeitsdauer leicht an.

Um die Einstellung der Befragten zu bestimmten Themenfeldern noch einmal gesondert zu hinterfragen bzw. die Aussagen zu konkretisieren, wurden die Befragten um Stellungnahme zu den nachfolgend dargestellten Aussagen gebeten.

Nehmen Sie bitte zu folgenden Aussagen Stellung ...				
	stimme voll zu	stimme eher zu	stimme eher nicht zu	stimme nicht zu
Die Zahlung von Provisionen ist ein wichtiger Bestandteil der Vergütung.	24%	62%	10%	3%
Provisionen haben einen Einfluss auf die Beratung des Kunden.	11%	50%	36%	4%
Gleiche Provisionen für alle Produkte führen zu einer objektiveren Beratung des Kunden.	25%	46%	29%	0%
Eine direkte Auszahlung der Provisionen führt zu einer größeren Motivation der VMA.	14%	55%	28%	3%
Je größer der Anteil der variablen Vergütung desto größer ist die Leistungsbereitschaft.	21%	55%	17%	7%

n=21

Tabelle 13: Allgemeine Stellungnahmen

Die Antworten bestätigen, dass Provisionszahlungen einen hohen Stellenwert im Vertrieb der Sparkassen besitzen und ein wichtiger Vergütungsbestandteil für die Vertriebsmitarbeiter sind. Mehr als die Hälfte der Befragten (61 %) ist der Ansicht, dass Provisionszahlungen einen Einfluss auf die Beratung des Kunden haben und eine gleiche Provisionierung aller Produkte zu einer objektiveren Beratung des Kunden führt.¹⁶³

76 % der befragten Mitarbeiter stimmen der Aussage zu, dass die variable Vergütung einen Einfluss auf die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter hat. Je höher der Anteil der variablen Vergütung ausfällt, desto höher ist auch die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter. Über die Art und Weise sowie die Höhe der Provisionierung herrscht keine Einigkeit unter den Befragten. Allerdings sind mehr als zwei Drittel der Befragten der Ansicht, dass direkte Provisionszahlungen zu einer höheren Motivation führen als indirekte Auszahlungen.

163 Anmerkung: Dass die Produkte einen unterschiedlichen Ergebnisbeitrag haben, wurde an dieser Stelle nicht berücksichtigt.

5.3.5 ZUFRIEDENHEIT MIT AKTUELLEM VERGÜTUNGSSYSTEM

Im Rahmen der Befragung wurde des Weiteren untersucht, wie die Mitarbeiter die im Einsatz befindlichen Anreiz- und Vergütungssysteme bewerten und wie sie die Struktur und den Umfang der variablen Vergütung beurteilen.

Auf die Frage, wie zufrieden die Mitarbeiter mit dem aktuellen Anreiz- und Vergütungssystem in ihrem Sparkasseninstitut sind, war das Antwortverhalten der Befragten eher zögerlich. Knapp ein Drittel der Befragten gab keine Antwort auf diese Frage und weitere 23 % der Befragten gaben als Antwort an, dass kein besonderes Anreiz- und Vergütungssystem im Einsatz ist und die Mitarbeiter gemäß BAT bezahlt werden. Ein weiteres Drittel der Befragten ist mit dem derzeitigen Vergütungssystem durchaus zufrieden, wobei keiner der Befragten sehr zufrieden mit dem Vergütungssystem ist. 9 % der Teilnehmer sind eher unzufrieden, wobei keiner der Teilnehmer vollständig unzufrieden mit dem System ist.

Die nachfolgende Abbildung veranschaulicht die Antwortergebnisse hinsichtlich der Zufriedenheit der Mitarbeiter mit dem aktuell im Einsatz befindlichen Vergütungsmodell (Abbildung 18).

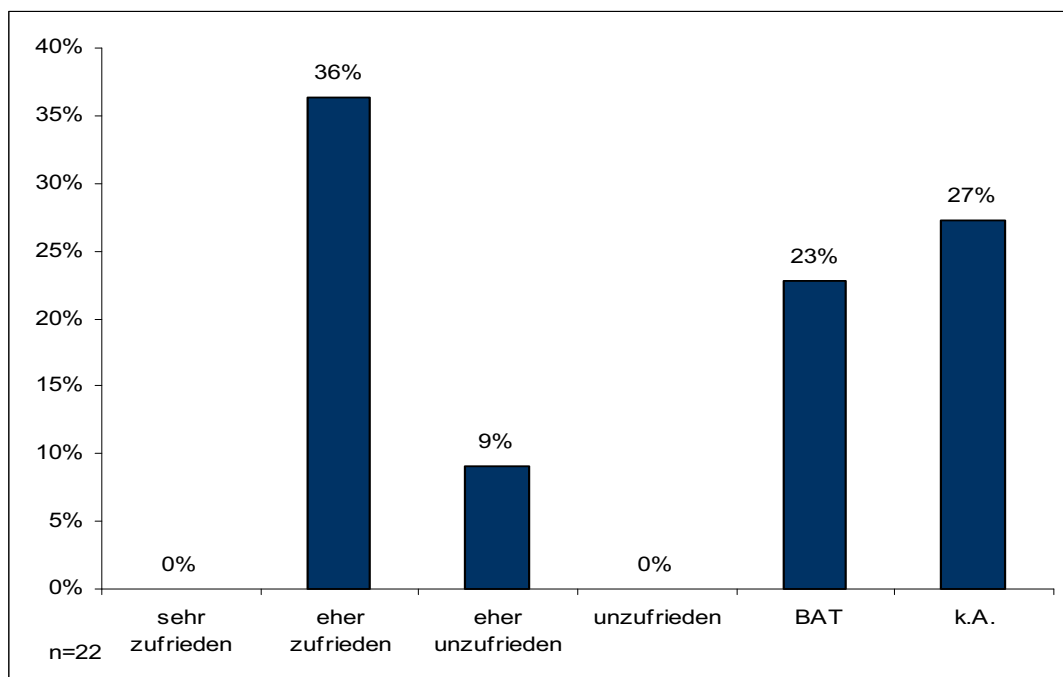


Abbildung 18: Zufriedenheit mit bestehendem Vergütungssystem

Eine weitere Frage, die den teilnehmenden Sparkasseninstituten gestellt wurde, betrifft die Angemessenheit der Höhe der variablen Vergütung. Die Einschätzung der Mitarbeiter ist nachfolgend dargestellt (Abbildung 19).

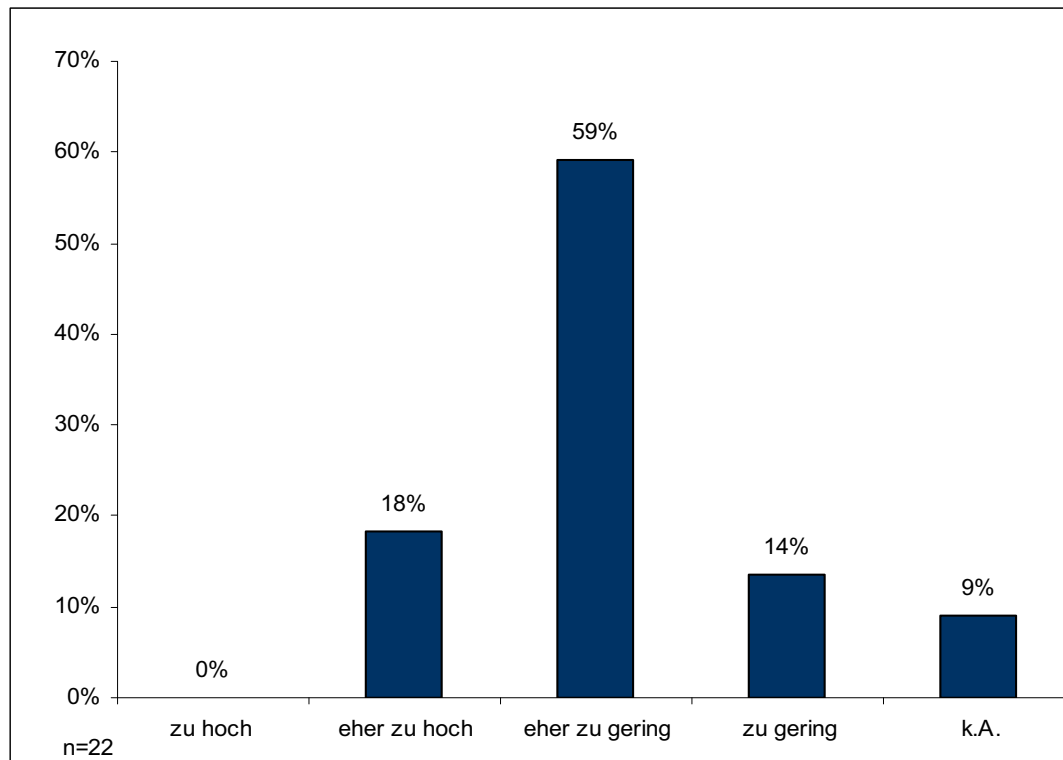


Abbildung 19: Angemessenheit der Höhe der variablen Vergütung

Die Darstellung zeigt, dass keiner der Mitarbeiter die Höhe der variablen Vergütung (Anteil am Gesamtgehalt) für zu hoch hält. Etwa ein Fünftel der Befragten empfindet die variable Vergütung als etwas zu hoch, jedoch sind 73 % der Befragten der Ansicht, dass die variable Vergütung eher zu gering bzw. zu gering ausfällt.

An dieser Stelle stellt sich die Frage, ob die Mitarbeiter mit einer höheren variablen Entlohnung ausschließlich eine „On Top Leistung“ meinen oder ob sie tatsächlich bereit wären, einen Teil ihres Fixgehaltes gegen eine höhere variable Entlohnung einzutauschen. Es ist zu vermuten, dass die Mitarbeiter eher daran interessiert sind, die variablen Zahlungen zusätzlich zu ihrem bereits bestehenden Gehalt zu bekommen, um sich somit insgesamt besser zu stellen.

Die Analyse der Einzelergebnisse je Befragten­gruppe zeigt, dass insbesondere die Mitarbeiter im Vertrieb und Vertriebscontrolling die variablen Vergütungsbestandteile als zu gering empfinden. Die Mitarbeiter der Personalabteilung legen sich dagegen in ihrer Bewertung weniger fest. 22 % der Befragten aus den Personalabteilungen halten die variablen Vergütungszahlungen für die Vertriebsmitarbeiter für etwas zu hoch.

Die befragten Sparkasseninstitute stehen dem Einsatz variabler Anreiz- und Vergütungssysteme positiv gegenüber. Mehr als drei Viertel der Befragten befürworten die Auszahlung einer variablen Vergütung. 14 % der Befragten halten den Einsatz einer variablen Vergütung für eher nachteilig (siehe Abbildung 20).

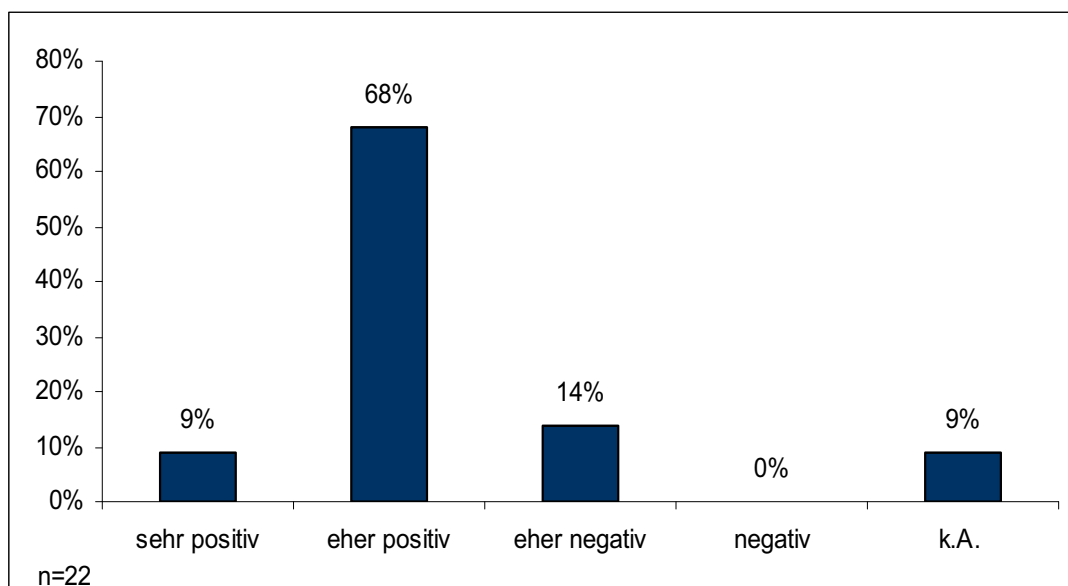


Abbildung 20: Beurteilung der Auszahlung von variablen Vergütungsbestandteilen

5.3.6 ZUSAMMENARBEIT IM VERBUND

Ein Aspekt, der in der Befragung genauer analysiert wurde, betrifft die Zusammenarbeit der Sparkassen mit den in Abschnitt 4.4.4 bereits vorgestellten wesentlichen Verbundpartnern innerhalb der Sparkassen-Finanzgruppe. Der Befragungsteil zu dem Thema „Verbundpartner“ richtete sich an alle Befragungsteilnehmer.

Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über die vier wesentlichen Verbundpartner der befragten Sparkasseninstitute¹⁶⁴, den Anteil der Sparkassen, die mit diesen Verbundpartnern zusammenarbeiten, seit wann die Kooperation bzw. der Verbund besteht und in welcher Form die Zusammenarbeit erfolgt, d. h. welche vertraglichen Regelungen bzw. Vereinbarungen existieren.¹⁶⁵

Verbundpartner	Anteil der Institute, die mit Verbundpartner zusammenarbeiten	Zusammenarbeit seit	Zusammenarbeit als Vollagentur	Zusammenarbeit als Vermittlungsagentur	Zusammenarbeit in sonstiger Form
Landesbausparkasse	100%	sehr lange (Ausnahme zwei Institute seit: 1998 u. 2000)	56%	25%	19%
Versicherung der Sparkassen	100%	sehr lange (Ausnahme zwei Institute seit: 1999 u. 2002)	50%	31%	19%
DekaBank	100%	sehr lange	13%	31%	56%
Deutsche Leasing	75%	sehr lange (Ausnahme zwei Institute seit 1999)	8%	42%	50%
Sonstige, z.B. Axa, Neue Leber	44%	1995-1999	k.A.	k.A.	k.A.

n=21

Tabelle 14: Übersicht - Verbundpartner und Art der Zusammenarbeit

Anhand der Übersicht wird deutlich, dass die Sparkasseninstitute seit vielen Jahren mit den Landesbausparkassen, den Versicherungen der Sparkassen und der Deka-Bank zusammenarbeiten. Die meisten Befragten konnten nicht genau sagen, seit wann die Kooperationsbeziehungen bestehen. Bestätigt wurde allerdings im Rahmen der Befragung, dass sich die Zusammenarbeit innerhalb der Sparkassen-Finanzgruppe in den letzten zehn Jahren deutlich verändert hat und wesentlich intensiver geworden ist.

5.3.6.1 Art der Zusammenarbeit

Es gibt zwei Hauptformen der Verbundzusammenarbeit: das Kooperationsmodell/S-Vermittlungsagentur und die S-Vollagentur. Tabelle 14 zeigt, dass insbesondere bei den Landesbausparkassen und den Versicherungen der Sparkassen sehr häufig

164 Die Zusammenarbeit der Sparkassen mit den Landesbanken wurde im Rahmen der Studie nicht betrachtet.

165 Die unterschiedlichen Formen der Zusammenarbeit werden nachfolgend erläutert.

die Form der S-Vollagentur zum Einsatz kommt, während die Zusammenarbeit mit der DekaBank und der Deutschen Leasing größtenteils über Vermittlungsagenturen geregelt ist.

Ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal der beiden Verbundmodelle, S-Vermittlungsagentur und S-Vollagentur, sind die vertragsschließenden Parteien. Während bei der S-Vermittlungsagentur, bspw. die Landesbank und die Landesbausparkasse, als eine Einrichtung der Landesbank, mit dem jeweiligen regionalen Sparkassen- und Giroverband in Vertragsbeziehungen treten, sind bei der S-Vollagentur die Sparkasse und die Landesbausparkasse die Vertragspartner. Dementsprechend ist bei dem Vermittlungsmodell der Verband in die Zusammenarbeit zwischen z. B. LBS und Sparkasse eingebunden und unterstützt die beiden Einrichtungen u. a. bei Marketingaktivitäten und bei der Durchsetzung eines geschlossenen Auftretens und Erscheinungsbildes der Verbundpartner, bei der Einführung besonderer Vertragsarten für Verbundprodukte sowie bei der Lösung von Problemen bei der Zusammenarbeit im Verbund.

Die Sparkassen unterstützen in Ergänzung zu der Erfüllung ihrer satzungsmäßigen Aufgaben die Vermittlung von Verträgen aus dem Leistungsangebot ihres Verbundpartners. Die Mitwirkung der Sparkassenmitarbeiter bei der Vermittlung von Verträgen für den Verbundpartner erfolgt im Rahmen ihrer dienstlichen Obliegenheiten als Nebentätigkeit neben ihrer normalen bankkaufmännischen Haupttätigkeit.¹⁶⁶ Innerhalb der Zusammenarbeit als Vollagentur sind keinerlei Aufgaben des Regionalverbandes benannt.

Beide Vertragsmodelle beinhalten eine Ausschließlichkeitsklausel, die besagt, dass die Sparkassenmitarbeiter ausschließlich Produkte des Verbundpartners verkaufen bzw. vermitteln dürfen und auch nur für den Verbundpartner eine aktive Vertriebsunterstützung leisten. Umgekehrt ist ebenfalls vorgesehen, dass der Verbundpartner den Vertrieb von Sparkassenprodukten übernimmt und nur für die Sparkassen, mit denen eine Vertragsbeziehung besteht (z. B. alle Sparkassen eines Verbandsgebietes, sofern

¹⁶⁶ Die Angaben beziehen sich auf einen vorliegenden Mustervertrag für die Zusammenarbeit als S-Vermittlungsagentur zwischen LBS und Sparkasse im Verbandsgebiet Hessen-Thüringen aus dem Jahr 2000.

ein Vermittlungsvertrag vorliegt), eine aktive Vertriebsunterstützung leistet. Die Ausschließlichkeitsklausel ist nicht zwingender Bestandteil der Kooperationsmodelle und kann, nach Absprache mit dem jeweils zuständigen Regionalverband, aus dem Vertrag entfernt werden, so dass die Sparkassen die Möglichkeit haben, parallel mit mehreren Verbundpartnern, z. B. im Bereich Versicherungen, zusammenzuarbeiten.

Darüber hinaus ist in beiden Vertragsmodellen vereinbart, dass die Sparkassen und die Verbundpartner kundenrelevante Informationen austauschen und jeweils vierteljährlich Vermittlungs-/Verkaufsergebnisse bezüglich der Verbundprodukte dem Vertragspartner zur Verfügung stellen. Provisionszahlungen erfolgen im Rahmen beider Modelle. Im Mustervertrag ist vorgesehen, dass die Abrechnung und Auszahlung der Provisionen von dem Verbundpartner monatlich an die Sparkasse erfolgt. Danach erfolgt eine Verteilung der Provisionen auf die Ebenen Sparkasse, Sparkassenmitarbeiter und bei einigen Instituten zudem auf den Bezirksleiter bzw. Vertriebsleiter des Verbundpartners.¹⁶⁷ Diese Regelung existiert jedoch nicht bei allen untersuchten Sparkasseninstituten, d. h. einige Sparkasseninstitute haben zwar einen Bezirks-/Vertriebsleiter, beteiligen diesen jedoch nicht an den Provisionszahlungen.

Neben den beiden ausführlich dargestellten Formen der Verbundzusammenarbeit gibt es eine Vielzahl weiterer Kooperations- und Verbundmodelle, die in ihrer Art und Struktur sehr unterschiedlich sind und an dieser Stelle nicht weiter analysiert werden. Generell besitzen die Sparkasseninstitute das Vorschlagsrecht bezüglich der Wahl des Kooperationsmodells gegenüber ihrem Verbundpartner.

5.3.6.2 Bedeutung und Ziele der Zusammenarbeit

In Abschnitt 4.4.3 wurde bereits ausgeführt, welche Gründe für die Zusammenarbeit der Sparkasseninstitute mit den Verbundpartnern der Sparkassen-Finanzgruppe sowie externen Partnern bestehen. Die teilnehmenden Sparkassen wurden im Rahmen der Studie ebenfalls gefragt, worin sie die wesentlichen Ziele der Zusammenarbeit mit Verbundpartnern sehen und inwieweit es ihnen bisher gelungen ist, die gesetzten Ziele zu erreichen. Die nachfolgende Abbildung 21 führt die wesentlichen Ziele der

¹⁶⁷ Die Höhe der Provisionen für die Sparkasse und den Bezirksleiter wurde von den Befragten nicht angegeben.

Verbundzusammenarbeit auf und zeigt, welche Bedeutung die befragten Sparkassenmitarbeiter den genannten Zielen zuordnen.

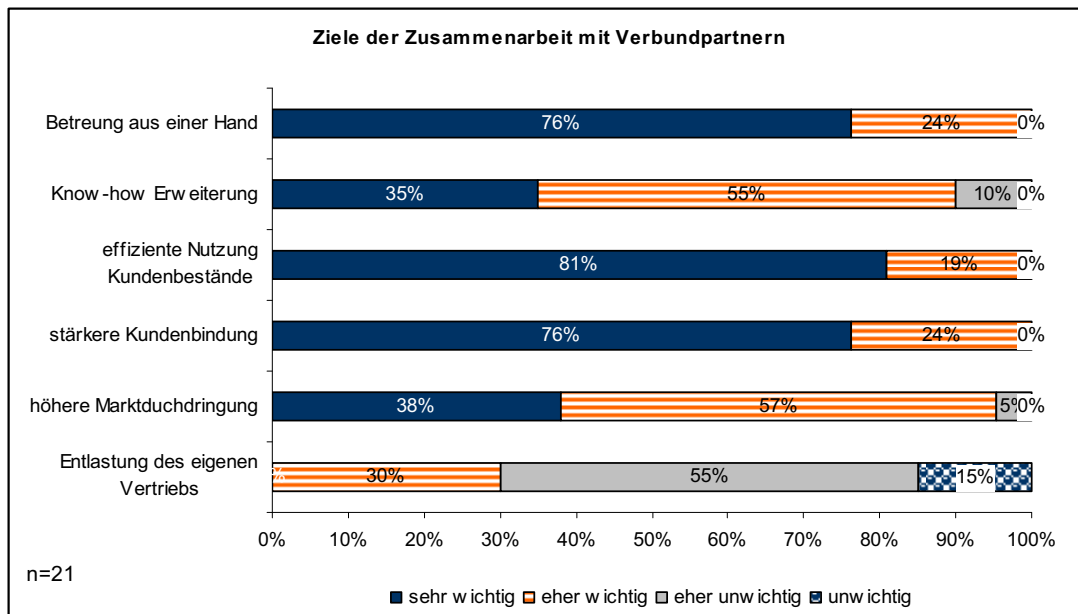


Abbildung 21: Ziele der Zusammenarbeit mit Verbundpartnern

Es wird deutlich, dass insbesondere die Ziele „effiziente Nutzung der Kundenbestände“, „stärkere Kundenbindung“ und „Betreuung aus einer Hand“ von der Mehrheit der Befragten als sehr wichtig eingestuft wurden. Die Ziele „höhere Marktdurchdringung“ und „Know-how-Erweiterung“ folgen unmittelbar im Anschluss, während die „Entlastung des eigenen Vertriebs“ bei nahezu keiner Sparkasse als wesentlicher Grund für die Zusammenarbeit genannt wurde.

Die an erster Stelle genannten Ziele der Verbundzusammenarbeit stehen damit in unmittelbarem Zusammenhang mit der Vertriebsstrategie 2010, die eine Intensivierung der Zusammenarbeit im Verbund fordert, um die Sparkassenkunden vor Konkurrenzunternehmen abzuschotten. Durch die Betreuung aus einer Hand, soll verhindert werden, dass die Kunden in Kontakt zu anderen Finanzdienstleistern treten.

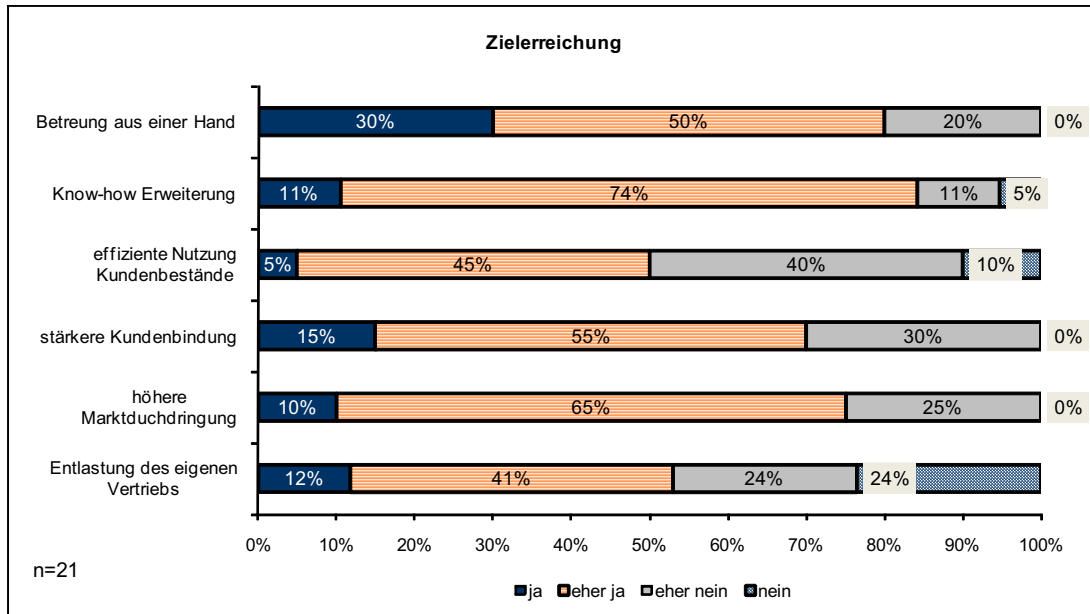


Abbildung 22: Zielerreichungsgrad der Verbundziele

Hinsichtlich der Zielerreichung variieren die Einschätzungen z. T. erheblich. Während das Ziel „Betreuung aus einer Hand“ von 50 % der Befragten als nahezu erreicht und von 30 % als absolut erreicht beurteilt wird, sieht die Einschätzung bezüglich der „effizienten Nutzung der Kundenbestände“ und der „stärkeren Kundenbindung“ nicht ganz so positiv aus. Die Hälfte der befragten Mitarbeiter sieht das Ziel der effizienten Nutzung der Kundenbestände als eher erreicht bzw. erreicht an. Die andere Hälfte verneint dies, wobei 10 % der Auffassung sind, dass dieses Ziel bisher überhaupt nicht erreicht wurde. Auch die stärkere Kundenbindung sieht ein Drittel der Befragten als eher nicht erreicht an. Insgesamt lässt sich feststellen, dass die befragten Teilnehmer bei allen genannten Zielen Defizite in der Zielerreichung sehen und der Auffassung sind, dass zukünftig das Potenzial der Verbundzusammenarbeit noch besser genutzt werden kann.

In den vergangenen Jahren sind bereits Anstrengungen unternommen worden, die Zusammenarbeit zu intensivieren und weiter zu verbessern. Dies hat in einigen Sparkassenhäusern dazu geführt, dass die Provisionserträge durch das Verbundgeschäft gesteigert werden konnten. Etwa ein Drittel der befragten Mitarbeiter im Vertriebscontrolling gab an, dass die Provisionserträge des Verbundgeschäftes innerhalb der letzten fünf Jahre erheblich gestiegen sind. Weitere 40 % bestätigten, dass die Provi-

sionserträge in diesem Zeitraum eher gestiegen sind. Die Zunahme der Provisionserträge ist insbesondere bei der Zusammenarbeit mit den Landesbausparkassen und den Versicherungen der Sparkassen spürbar. Sonstige externe Partner bzw. Produktanbieter, wie z. B. Axa, Fidelity oder Neue Leben, haben in den vergangenen Jahren an Bedeutung gewonnen. Gleich geblieben bzw. eher gesunken sind dagegen die Provisionserträge im Rahmen der Zusammenarbeit mit der Deutschen Leasing. 60 % der befragten Vertriebscontroller gaben an, dass die Erträge in den letzten fünf Jahren auf dem gleichen Niveau geblieben sind und zum Teil sogar eine abnehmende Tendenz aufweisen.

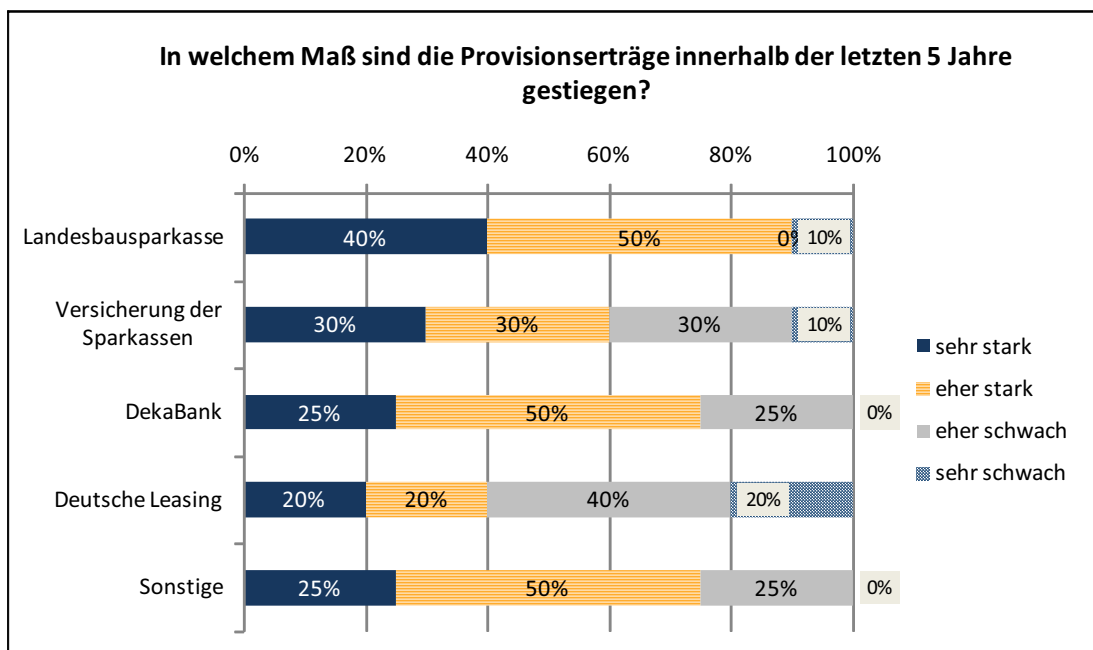


Abbildung 23: Steigerung der Provisionserträge

Die Landesbausparkassen sind der wichtigste Verbundpartner der Sparkasseninstitute in Bezug auf die Provisionserträge und den Anteil am Gesamtertrag der Sparkassen. Ein Fünftel der befragten Teilnehmer gab an, dass die Landesbausparkassen einen sehr hohen Beitrag zu dem Gesamtertrag ihres Institutes liefern. Etwa die Hälfte der Befragten stellte fest, dass die Versicherungen der Sparkassen und die DekaBank wichtige Partner der Sparkasseninstitute sind und einen nicht zu vernachlässigenden Ergebnisbeitrag liefern.

Die Deutsche Leasing sowie die anderen externen Verbundpartner spielen hinsichtlich des Gesamtertrages keine bedeutende Rolle. Die Analyse des Antwortverhaltens in Relation zu der Größe des Sparkasseninstitutes¹⁶⁸ zeigt, dass ein negativer Zusammenhang zwischen der Größe eines Institutes und der Bedeutung der Verbundpartner hinsichtlich des Gesamtertrages besteht. Je größer ein Institut ist, desto geringer ist der Anteil des Verbundgeschäftes am Gesamtergebnis. Die kleineren Institute¹⁶⁹ geben mehrheitlich an, dass die Verbundpartner einen wesentlichen Beitrag zu ihrem Gesamtertrag leisten, während mit zunehmender Größe der Sparkasse, die Ergebnisbeteiligung geringer eingestuft wird.

5.3.6.3 Bewertung der Zusammenarbeit

Die Zusammenarbeit im Verbund hat sich in den vergangenen fünf bis zehn Jahren gewandelt und ist intensiver geworden. Mit der Zusammenarbeit sind erhebliche Koordinationsanforderungen verbunden, die nicht immer reibungslos verlaufen. Die nachfolgenden Ausführungen zeigen, wie zufrieden die befragten Sparkassenmitarbeiter mit der Zusammenarbeit, der Unterstützung sowie den sonstigen vertraglichen Regelungen im Rahmen der Zusammenarbeit mit den einzelnen Verbundpartnern sind.

Auf die Frage, wie zufrieden die Sparkassenmitarbeiter mit der allgemeinen bzw. formalen Zusammenarbeit mit den Verbundpartnern sind, antworteten die meisten Befragten, dass dies eher gut bis sehr gut funktioniert. Da die Befragung je Verbundpartner erfolgte, ist zu erkennen, dass die Landesbausparkassen sowie die DekaBank gute Bewertungen erhalten, während die Versicherungen der Sparkassen und die Deutsche Leasing für die Zusammenarbeit nur wenige sehr gute Bewertungen erzielen. Insbesondere die DekaBank hatte sich in den vergangenen Jahren verstärkt der Verbesserung der Verbundzusammenarbeit gewidmet, so dass dies möglicherweise ein Grund für die positive Bewertung ist.

168 Als Referenz für die Größe eines Institutes wird das Geschäftsvolumen betrachtet.

169 Als kleinere Institute werden die Sparkassen mit einem Geschäftsvolumen von 500 bis 1.000 Mio. Euro bezeichnet.

Die sonstigen externen Verbundpartner erhielten von der Hälfte der befragten Mitarbeiter eine sehr gute Beurteilung für die formale Zusammenarbeit. Weitere 33 % halten die Zusammenarbeit für eher gut.¹⁷⁰ Die Detailergebnisse sind in der folgenden Tabelle zusammengestellt.

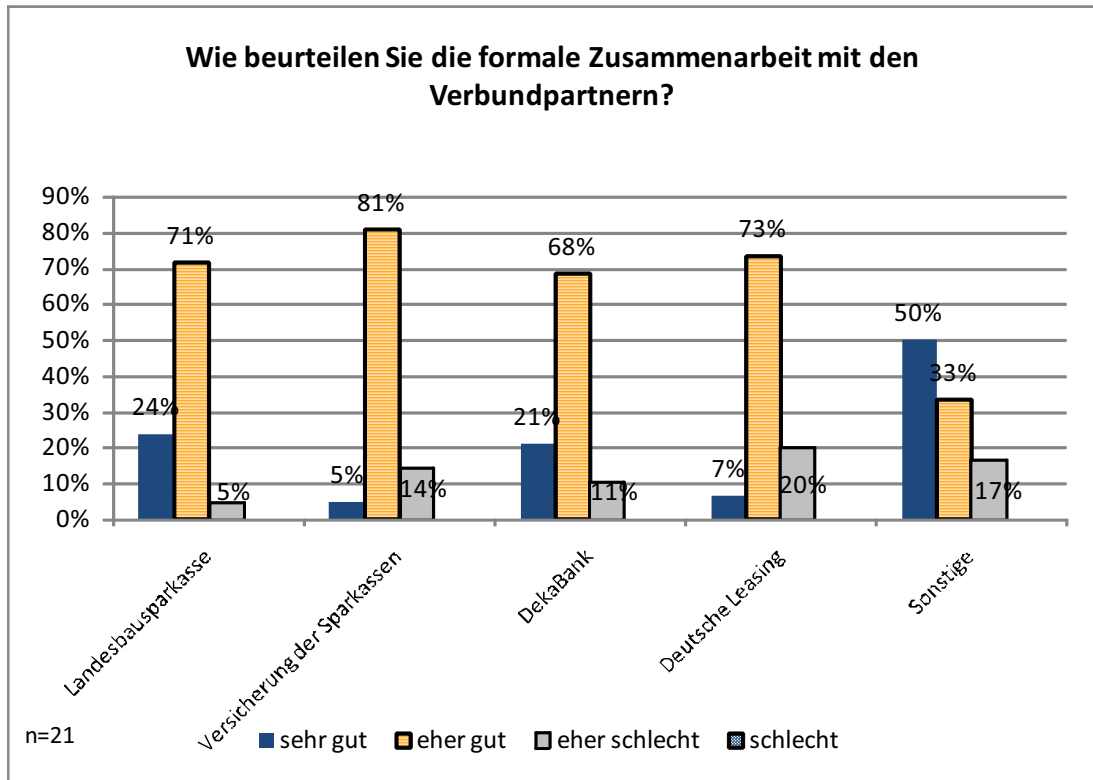


Abbildung 24: Beurteilung der formalen Zusammenarbeit

Die genauere Analyse der Antworten zeigt, dass die Einschätzung der Mitarbeiter innerhalb eines Sparkassenhauses durchaus differiert.

Im Folgenden wird untersucht, wie die Zusammenarbeit im Detail organisiert ist und worin mögliche Ursachen bzw. Gründe für die allgemeine Bewertung der Zusammenarbeit mit den jeweiligen Verbundpartnern liegen. Die Mitarbeiter wurden gefragt, wie sie die fachliche Unterstützung ihrer Vertriebsaktivitäten durch die Verbundpartner einschätzen. Die Bewertung der Befragten zeigt, dass die fachliche Unterstützung der Verbundpartner gut, jedoch in einigen Bereichen und insbesondere

¹⁷⁰ Die Bewertung der Zusammenarbeit mit sonstigen externen Verbundpartnern erfolgte nur durch insgesamt sechs Sparkasseninstitute, da nicht alle Institute mit externen Partnern zusammenarbeiten.

bei der Deutschen Leasing verbesserungswürdig ist. Durchschnittlich ist ein Fünftel der Befragten mit der Unterstützung durch die Verbundpartner sehr zufrieden, wobei hier insbesondere die Landesbausparkassen sowie die DekaBank zu nennen sind. Mehr als die Hälfte der Befragten bewertet die Unterstützungsleistungen als eher gut. Allerdings sind 17 % mit der Fachunterstützung eher unzufrieden und richten ihre Kritik vor allem an die Deutsche Leasing sowie die sonstigen externen Verbundpartner.

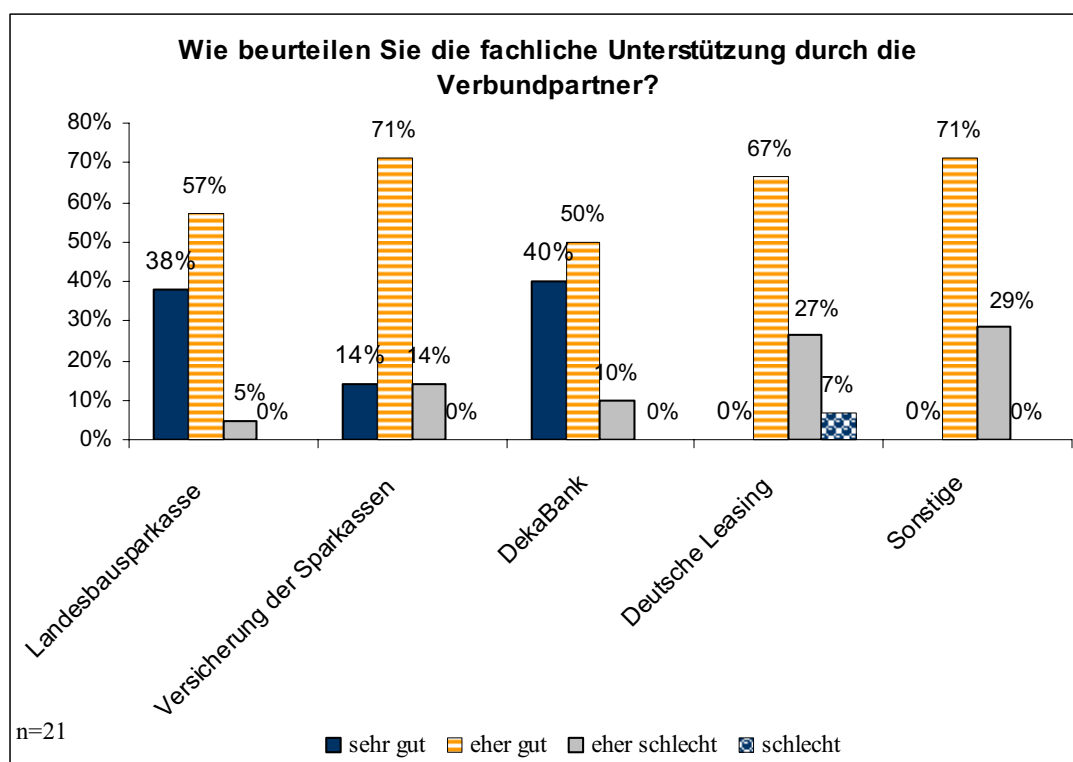


Abbildung 25: Beurteilung der fachlichen Zusammenarbeit

Insgesamt ist ein positiver Zusammenhang zwischen der Beurteilung der fachlichen Unterstützung und der allgemeinen Beurteilung der Zusammenarbeit festzustellen. Insbesondere die Landesbausparkassen sowie die DekaBank erhielten sehr gute Beurteilungen bezüglich ihrer fachlichen Unterstützung der Sparkasseninstitute.

In Abschnitt 5.3.6.1 wurden die zwei Hauptmodelle der Zusammenarbeit im Verbund, die Vollagentur und die Vermittlungsagentur, vorgestellt. Trotz vorhandener Regeln der Zusammenarbeit ist es nicht leicht, klare Abgrenzungen bezüglich der Zuständigkeitsbereiche zu definieren.

Die Ergebnisse der Befragung verdeutlichen, dass es erhebliche Unterschiede je Verbundpartner gibt. Während die DekaBank und die sonstigen externen Partner, nach Auffassung der befragten Sparkassenmitarbeiter, klare Abgrenzungen der Zuständigkeitsbereiche definiert haben und 45 % bzw. 50 % der Befragten von absolut klar geregelten Zuständigkeitsbereichen sprechen, gibt es bei den Landesbausparkassen und den Versicherungen der Sparkassen wenig klare Regelungen. 5 % der Befragten sind der Ansicht, dass es bei den Versicherungen der Sparkassen nahezu keine klaren Regelungen zu den Verantwortungs- und Aufgabenbereichen gibt.

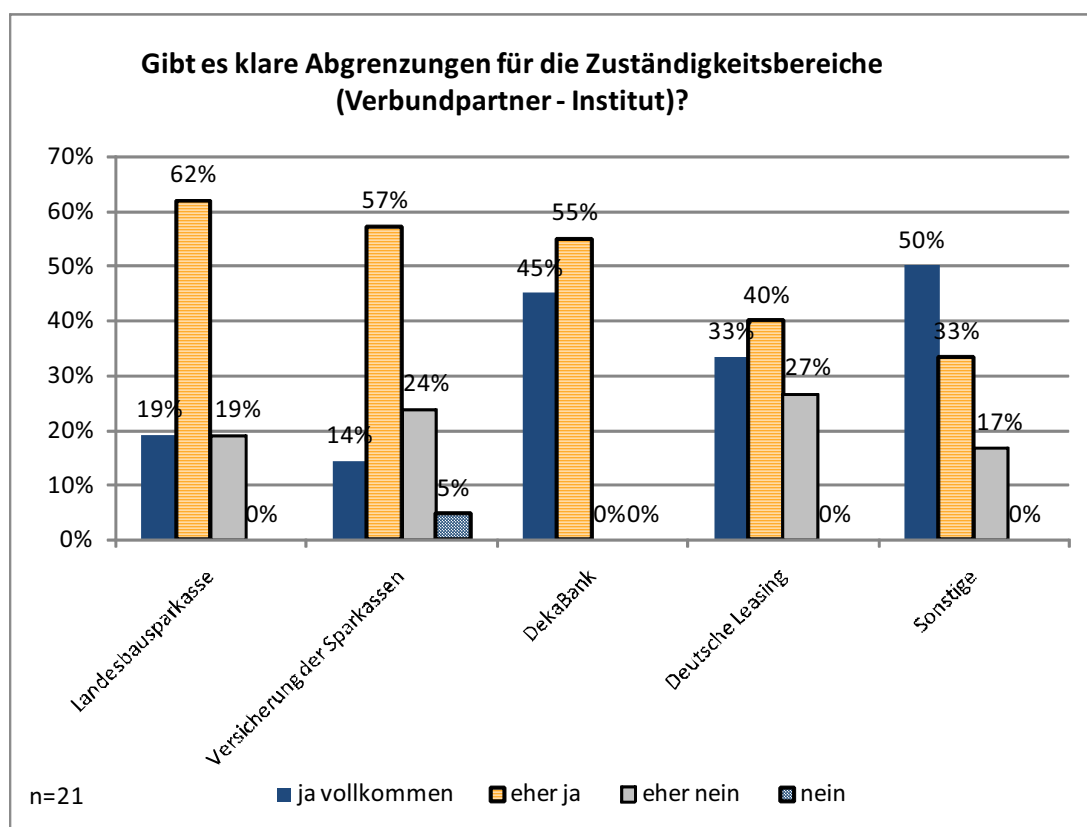


Abbildung 26: Abgrenzungsregeln für Zuständigkeitsbereiche der Verbundpartner

Insgesamt erfolgt im Rahmen der Vollagentur-Modelle eine klarere und transparentere Zuordnung als bei den Vermittlungsagentur-Modellen. Ein Zusammenhang zwischen der allgemeinen Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit und den deutlich definierten Zuständigkeitsbereichen ist nicht festzustellen. Die Existenz genauer Abgrenzungen hat demzufolge keinen unmittelbaren Einfluss auf die Beurteilung der Zusammenarbeit mit dem jeweiligen Verbundpartner.

Die Frage wie häufig es bei der Zusammenarbeit mit den Verbundpartnern zu Überschneidungen und Doppelarbeiten kommt, beantworteten durchschnittlich 10 % der Befragten mit häufig, 52 % mit selten und 38 % mit bisher noch nicht. Die Korrelationsanalyse der beiden Parameter „Abgrenzung der Zuständigkeitsbereiche“ und „Überschneidungen bei der Arbeit“ bestätigt, dass es seltener zu Überschneidungen bei der Zusammenarbeit kommt, wenn klare Regelungen zu den Aufgaben- und Verantwortungsbereichen existieren.

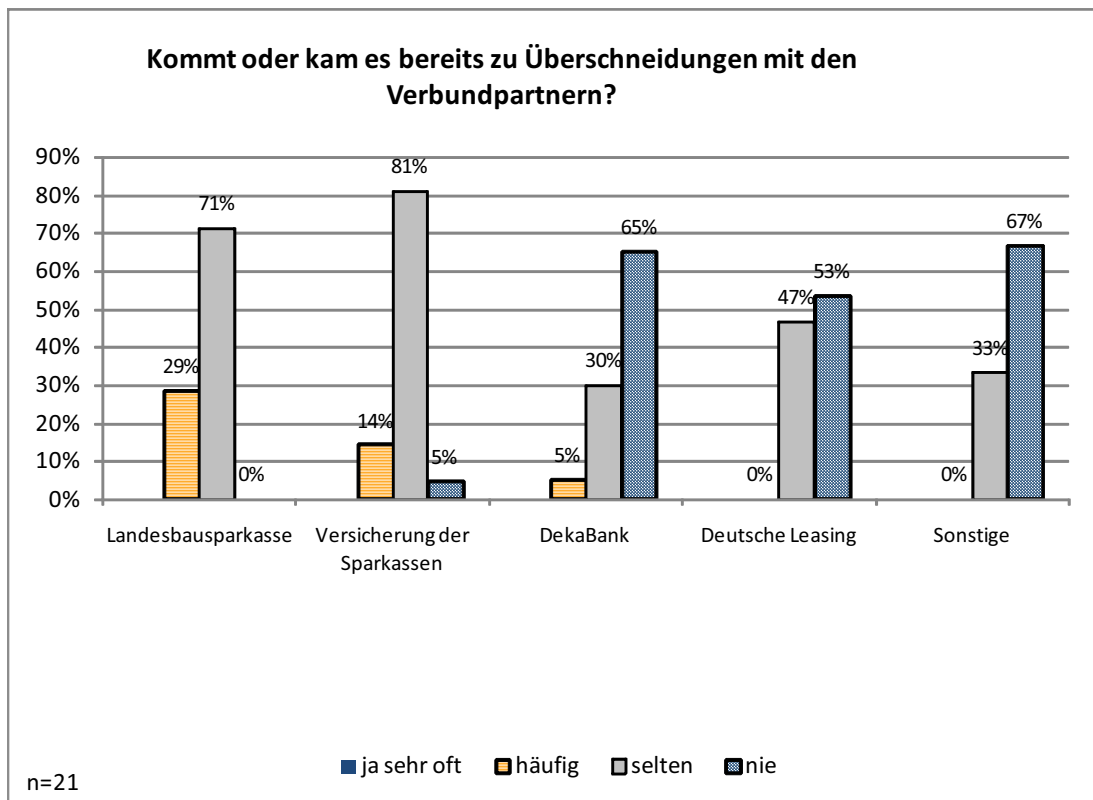


Abbildung 27: Häufigkeit der Überschneidungen bei der Arbeit

Insbesondere bei den Landesbausparkassen kommt es des Öfteren zu Überschneidungen bei der Zusammenarbeit, was aber kaum Auswirkungen auf die allgemeine Zufriedenheit mit dem Verbundpartner hat. Die Häufigkeit der Arbeitsüberschneidungen scheint, unter Berücksichtigung des Antwortverhaltens der Befragten, wenig Einfluss auf die allgemeine Zufriedenheit mit dem Verbundpartner zu haben.

Eine weitere Frage, die in Bezug auf die Zusammenarbeit im Verbund gestellt wurde, betrifft den gemeinsamen Zugriff der Partner auf beratungsrelevante Kunden-

und Vertragsdaten. Durchschnittlich hat etwa die Hälfte der befragten Mitarbeiter immer bzw. häufig Zugriff auf beratungsrelevante Daten. Die andere Hälfte hat nur selten oder gar keinen Zugriff auf diese Daten.

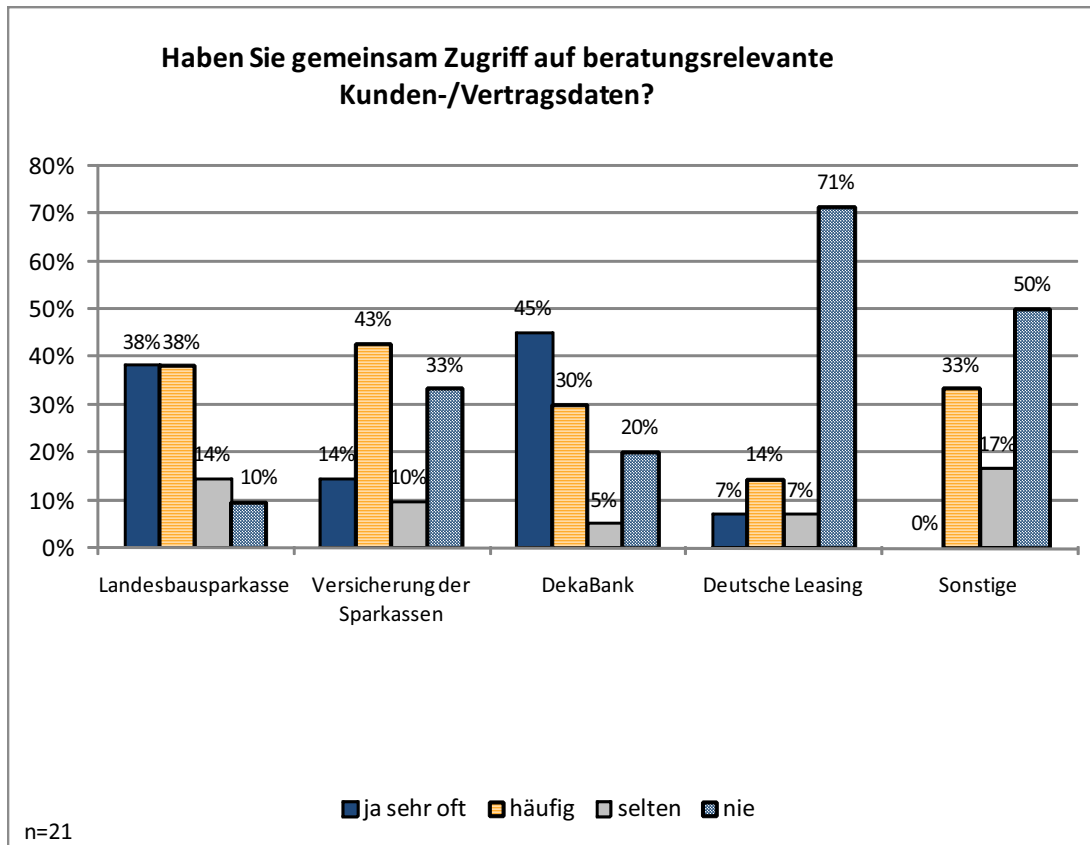


Abbildung 28: Gemeinsamer Zugriff auf Beratungsunterlagen

Die Beantwortung dieser Frage hängt stark von dem jeweiligen Verbundpartner ab. Bei den Verbundpartnern Deutsche Leasing sowie den sonstigen externen Partnern ist es eher unüblich, dass es einen gemeinsamen Zugriff auf beratungsrelevante Informationen gibt. Dagegen haben bei den Landesbausparkassen und der DekaBank 38 % bzw. 45 % der Befragten immer Zugang zu diesen Daten und nur 10 % bzw. 20 % der Befragten haben keinerlei Zugang zu beratungsrelevanten Daten.

Die Versicherungen der Sparkassen gewähren den Sparkassenmitarbeitern häufig den Zugriff auf beratungsrelevante Daten, wenngleich auch hier ein Drittel der Befragten sagte, dass sie keinen Zugriff auf beratungsrelevante Informationen haben. Die Möglichkeit beratungsrelevante Kunden- und Vertragsdaten einzusehen, hat

kaum einen Einfluss auf die allgemeine Zufriedenheit mit den Verbundpartnern und die Beurteilung der fachlichen Unterstützung.

5.3.6.4 Vergütungsstrukturen im Verbund

In Abschnitt 5.3.2 wurde auf die Bedeutung von Provisionszahlungen der Verbundpartner eingegangen. Die Tatsache, dass Provisionen das Hauptelement der variablen Vergütung darstellen und sie zudem bei 67 % der befragten Vertriebsmitarbeiter nur für den Verkauf von Verbundprodukten ausgezahlt werden, zeigt, dass die Zusammenarbeit der Sparkassen mit den Verbundpartnern einen großen Einfluss auf die variable Vergütung der Vertriebsmitarbeiter hat. Immerhin erhalten 33 % der Befragten Provisionszahlungen für den Verkauf von institutseigenen sowie Verbundprodukten.

Für die Auszahlung der Provisionen von Verbundpartnern gibt es verschiedene Regelungen hinsichtlich der Art und Weise, der Höhe sowie des Auszahlungszeitpunktes. In den meisten Sparkasseninstituten erhalten die Sparkassen selbst, die Vorstände, die Vertriebsmitarbeiter und in einigen wenigen Fällen auch die Bezirksleiter der Verbundpartner einen Provisionsanteil, wobei das Sparkasseninstitut den größten Anteil bekommt. Die Provisionen werden in Abhängigkeit von dem jeweiligen Sparkasseninstitut und dem Verbundpartner entweder direkt oder über einen gemeinsamen Provisionstopf an die Vertriebsmitarbeiter ausgezahlt. In einigen Sparkassenhäusern werden keine Provisionen an Vertriebsmitarbeiter ausgezahlt. Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über die jeweilige Auszahlungsart der Provisionen in Abhängigkeit von dem Verbundpartner.

Wie werden die Provisionszahlungen der Verbundpartner weitergeleitet?			
	direkt an Mitarbeiter	Ausschüttung über Topf	keine Provisionen
Landesbausparkasse	63%	38%	0%
Versicherung der Sparkassen	75%	25%	0%
DekaBank	33%	17%	50%
Deutsche Leasing	0%	20%	80%
Sonstige	25%	25%	50%
Ø	39%	25%	36%

n=8

Tabelle 15: Auszahlungsart von Provisionen der Verbundpartner

Die Auszahlungsart hängt in entscheidendem Maße von dem Verbundpartner ab. Innerhalb eines Sparkasseninstituts können die Regelungen bezüglich der Auszahlung von Verbundprovisionen von Verbundpartner zu Verbundpartner variieren. Die Produkte der Landesbausparkassen und der Versicherungen der Sparkassen werden in der Mehrzahl der Fälle direkt verprovisioniert, also direkt an die Vertriebsmitarbeiter ausgezahlt. Dagegen werden die Provisionszahlungen der Deutschen Leasing nie direkt ausgezahlt, sondern, sofern eine Auszahlung erfolgt, zunächst in einem gemeinsamen Provisionstopf gesammelt und danach an die Vertriebsmitarbeiter verteilt. In der Regel erhalten die Vertriebsmitarbeiter (laut Studie 80 % der VMA) für den Verkauf von Produkten der Deutschen Leasing gar keine Provisionszahlungen. Bei der DekaBank sowie den sonstigen externen Verbundpartnern ist es üblich, dass die Vertriebsmitarbeiter für den Verkauf entsprechender Produkte keine Provisionszahlungen erhalten.

Die Vertriebsmitarbeiter wurden ebenfalls gefragt, wie zufrieden sie mit der jeweiligen Auszahlungsart der Verbundprovisionen sind. Insgesamt lässt sich feststellen, dass die direkte Auszahlung von Provisionen zu einer größeren Zufriedenheit der Mitarbeiter führt und diese Auszahlungsart gegenüber anderen Varianten bevorzugt wird. Die indirekte Auszahlung über einen gemeinsamen Topf wurde von den Befragten als akzeptabel und zufriedenstellend beurteilt, wohingegen das Fehlen von Provisionszahlungen von der Mehrheit als nicht zufriedenstellend bewertet wurde.

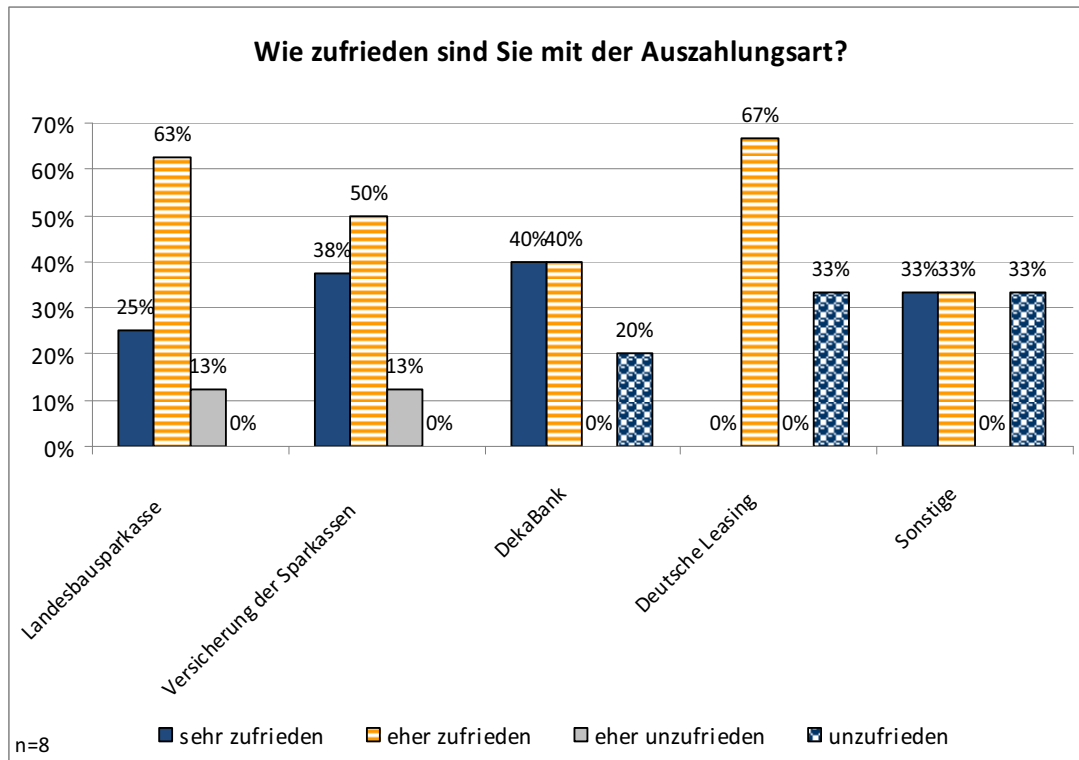


Abbildung 29: Zufriedenheit mit Auszahlungsart

Ein Vergleich der Zufriedenheit mit der formalen Zusammenarbeit mit dem Verbundpartner (vgl. Abbildung 24) und der Zufriedenheit mit der Auszahlungsart zeigt, dass hier eine leicht positive Korrelation vorliegt. Die Ermittlung des Rangkoeffizienten ergibt einen Wert von 0,3.

Im Rahmen der Befragung wurde des Weiteren analysiert, inwieweit die Verbundpartner auch an der Schließung von Zielvereinbarungen mit den Vertriebsmitarbeitern beteiligt sind. Diese Frage wurde von den Mitarbeitern der Personalabteilung wie folgt beantwortet:

Werden die Zielvereinbarungen gemeinsam mit Verbundpartnern getroffen?				
	ja immer	häufig	selten	nie
Landesbausparkasse	30%	20%	10%	40%
Versicherung der Sparkassen	30%	20%	10%	40%
DekaBank	30%	20%	0%	50%
Deutsche Leasing	0%	22%	0%	78%
Sonstige	0%	0%	0%	100%
∅	18%	16%	4%	62%

n=10

Tabelle 16: Einbeziehung der Verbundpartner in Zielvereinbarungen

Die Antworten zeigen, dass die Landesbausparkassen, die Versicherungen der Sparkassen und die DekaBank bei der Hälfte der befragten Institute in die Zielvereinbarungen einbezogen werden. Dagegen werden die Deutsche Leasing und die sonstigen externen Verbundpartner nur sehr selten bzw. gar nicht in die Zielvereinbarungen einbezogen. Insgesamt ist der Einbeziehungsgrad, im Vergleich zum Stellenwert der Provisionszahlungen von Verbundpartnern, eher gering. Inwieweit die Verbundpartner tatsächlich bei den Zielvereinbarungsgesprächen mit den Sparkassenmitarbeitern dabei sind oder ausschließlich auf Vorstandsebene in die Festlegung der Vertriebsstrategie und die Abschätzung von Marktpotenzialen eingebunden sind, konnte im Rahmen der Befragung nicht geklärt werden.

5.4 REKAPITULATION ZENTRALER ERKENNTNISSE

Die zusammenfassende Betrachtung der Befragungsergebnisse zeigt, dass die Verbreitung von leistungsorientierten Anreiz- und Vergütungssystemen in Sparkassen noch nicht so weit voran geschritten ist, wie in anderen Unternehmen des Finanzdienstleistungssektors. Provisionen stellen bei Vertriebsmitarbeitern häufig die einzige variable Vergütungskomponente dar. Umfassende Anreiz- und Vergütungssysteme, die strategiekonform sind und die wesentliche Ziele der Sparkasse umfassen, sind nicht erkennbar.

Die Höhe der variablen Vergütung liegt bei nahezu allen befragten Instituten unterhalb der 10%-Marke und stellt häufig eine „On Top Vergütung“ für Mitarbeiter dar.

Der größte Teil der Provisionserträge stammt aus dem Verkauf von Verbundprodukten. Etwa zwei Drittel der befragten Sparkassen zahlen Provisionen ausschließlich für den Verkauf von Verbundprodukten. Die wichtigsten Verbundpartner der Sparkassen sind die Landesbausparkassen und die Versicherungen der Sparkassen. Die DekaBank konnte in den vergangenen Jahren Zuwachsraten im Verbundgeschäft verzeichnen.

Die beiden erstgenannten Verbundpartner zahlen die Provisionen mehrheitlich direkt an die Vertriebsmitarbeiter der Sparkassen aus. Einige Sparkassen sind seit dem Jahr 2000 dazu übergegangen, die direkten Provisionszahlungen abzuschaffen und einheitliche Bonuszahlungen einzurichten. Umfassende Anreiz- und Vergütungssysteme, die den Verkauf von Sparkassen- und Verbundprodukten berücksichtigen und weitere Tätigkeiten der Vertriebsmitarbeiter, wie z. B. Kundenorientierung, Produktentwicklung etc. einbeziehen, gab es zum Zeitpunkt der Befragung nicht.

Bezüglich der Zufriedenheit der Mitarbeiter mit dem bestehenden Vergütungssystem und der Höhe der variablen Vergütungsbestandteile lässt sich feststellen, dass die Mitarbeiter insgesamt zufrieden sind, aber der Anteil der variablen Vergütung von der Mehrheit als zu gering empfunden wird. Drei Viertel der befragten Sparkassenmitarbeiter begrüßen die Auszahlung von variablen Vergütungsbestandteilen. Die Mehrheit sieht einen starken Zusammenhang zwischen der Auszahlung von Provisionen und dem Verkauf bestimmter Produkte und ist der Auffassung, dass variable Vergütungsbestandteile eine Anreizwirkung besitzen und zur Leistungs- und Verkaufssteigerung beitragen.

Monetäre Anreize allein reichen nicht aus, um die befragten Sparkassenmitarbeiter zufrieden zu stellen und ein Arbeitsklima zu schaffen, welches herausragende Leistungen fördert und die Motivation erhöht. Neben monetären Anreizen spielen Aspekte, wie z. B. „Freude bei der Arbeit“, „kollegiales Umfeld“, „Zukunftssicherheit“ sowie ein interessantes Personalentwicklungssystem und damit verbundene Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten eine Rolle für die Motivation und Arbeitszufriedenheit. Der bekannte „Homo oeconomicus“, der sich stets rational verhält und immer mehr Geld weniger Geld vorzieht, ist in den Sparkassen selten anzutreffen. Dennoch

hat Geld einen Einfluss auf die Leistungsbereitschaft und Motivation der Mitarbeiter und ist als Steuerungs- und Anreizinstrument geeignet.

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der Sparkassenbefragung aufgegriffen, die identifizierten Handlungsfelder diskutiert und modelltheoretisch analysiert, um mögliche Lösungsansätze zu finden.

6 DISKUSSION AUSGEWÄHLTER FALLSTUDIENERGEBNISSE

6.1 EINFÜHRUNG

Die Ausführungen in den vorangegangenen Kapiteln zeigen, dass sowohl in der Theorie als auch in der Praxis die Bedeutung leistungsorientierter Anreiz- und Vergütungssysteme zur besseren Nutzung der Ressource „Mitarbeiter“ erkannt und vielfach analysiert wurde. Kapitel sechs greift drei Themenfelder auf, die für die Gestaltung eines optimalen Anreiz- und Vergütungssystems, insbesondere für den Vertriebsbereich in Sparkassen, wichtig und bisher nicht bzw. nur unzureichend thematisiert und bearbeitet worden sind. Die Themenschwerpunkte bzw. zentralen Fragestellungen, die in Kapitel sechs untersucht werden, sind nachfolgend zusammengefasst:

1. Warum werden variable Vergütungssysteme in der Praxis in geringerem Umfang eingesetzt als es die Theorie nahe legt? Gibt es berechtigte Zweifel an der Motivationswirkung von variablen Vergütungsbestandteilen?
2. Weisen Sparkassenmitarbeiter besondere Präferenzen und Einstellungen auf, die bei der Gestaltung von Anreizsystemen zu berücksichtigen sind und ggf. einen Einfluss auf die zukünftige Auswahl von Mitarbeitern haben?
3. Wie kann die Verbundstruktur in Sparkassen im Zuge einheitlicher Vergütungssysteme für Vertriebsmitarbeiter berücksichtigt werden? Wie sollten Sparkassen bei vorhandener Multi-Prinzipal-Struktur, d. h. dem Vorhandensein von mindestens zwei Prinzipalen und einem Agenten, agieren, um den höchstmöglichen Gewinn zu erzielen? Dabei werden die folgenden Szenarien der Vertragsverhandlung betrachtet:
 - a. First-Best-Lösung (Arbeitseinsatz ist beobachtbar und kontrahierbar)
 - b. Second-Best-Lösungen (Arbeitseinsatz ist nicht beobachtbar/kontrahierbar):
 - » Bei Kooperation der Prinzipale und beschränktem und unbeschränktem Festgehalt,

- » Bei Nicht-Kooperation der Prinzipale und beschränktem/unbeschränktem Festgehalt sowie zeitgleicher und sequentieller Vertragsverhandlung mit dem Agenten.

Die Themenblöcke eins und zwei werden verbal diskutiert, ohne einen direkten Lösungsansatz zu liefern. Themenblock drei wird modelltheoretisch untersucht. Mit Hilfe eines Multi-Prinzipal-Modells werden die verschiedenen Verhandlungsszenarien abgebildet und miteinander verglichen. Im Ergebnis sollen Handlungshinweise für die Berücksichtigung der Verbundstruktur in den finanziellen Anreizsystemen im Vertrieb aufgezeigt werden.

6.2 VERBREITUNG UND UMFANG VARIABLER VERGÜTUNGSBESTANDTEILE

Die Befragung der Sparkasseninstitute zeigt, dass die meisten Sparkassen den tarifvertraglichen Regelungen unterliegen und der Einsatz von Anreiz- und Vergütungssystemen im Vertriebsbereich als verhalten zu bezeichnen ist. In vielen Instituten ist kein umfassendes, einheitliches leistungsorientiertes Anreiz- und Vergütungssystem vorhanden. Die Mehrheit der Sparkassen beschränkt sich auf die Auszahlung von Provisionen.

Ökonomische Anreiz- und Vergütungsmodelle legen die Annahme zu Grunde, dass eine höhere Leistung der Mitarbeiter größere Anstrengungen erfordert, und dass diese Anstrengungen mit entsprechenden Anreizen kompensiert bzw. hervorgerufen werden können. Ausgehend von den modelltheoretischen Empfehlungen lässt sich feststellen, dass der Verbreitungs- bzw. Nutzungsgrad von leistungsorientierten Vergütungssystemen in Sparkassen nicht dem Umfang entspricht, den die Theorie nahe legt.

76 % der befragten Mitarbeiter sind der Meinung, dass ein höherer variabler Anteil zu einer höheren Leistungsbereitschaft und Motivation der Mitarbeiter führt. Sie verbinden mit der Einführung eines variablen Vergütungssystems deutliche Leistungszuwächse bei der Arbeit. Trotz des von den Mitarbeitern bestätigten positiven Zusammenhangs zwischen variabler Vergütung und Leistungsbereitschaft sowie der bereits ersichtlichen Erfolge, setzt ein Fünftel der befragten Sparkassen keine leistungsorientierten Vergütungssysteme ein.

Die geringe Nutzung von Anreiz- und Vergütungssystemen ist keineswegs ein Phänomen in Sparkassen, wenngleich der Verbreitungsgrad hier deutlich geringer ausfällt als in anderen Unternehmen oder in privaten Banken.

Diese Feststellung wirft die Frage auf, warum variable Vergütungsbestandteile so selten eingesetzt werden? Eine wesentliche Ursache für den geringen Einsatz in Sparkassen, ist sicherlich in den engen tarifvertraglichen Regelungen und Restriktionen zu sehen. Zumindest bis zum Jahr 2005 hatten die Sparkassen einen äußerst limitierten Handlungsspielraum in Bezug auf variable Vergütungsbestandteile. Seit der Einführung des neuen Tarifvertrages zum 1. Oktober 2005 sind die Rahmenbedingungen für die Einführung bzw. Neugestaltung eines leistungsorientierten Anreiz- und Vergütungssystems deutlich besser. Allerdings existieren in der Sparkassenlandschaft, die sehr stark von tarifvertraglichen Reglementierungen aber auch DSGVO- sowie Regionalverbandsvorgaben geprägt ist, keine konkreten Vorgaben und Umsetzungshinweise bezüglich der Einführung von leistungsorientierten Vergütungssystemen.¹⁷¹

Eine von Oechsler¹⁷² durchgeführte Studie zu Entgeltsystemen in Banken zeigt, dass, neben der tarifvertraglichen Bindung, von den Befragten weitere Gründe, wie z. B. der bestehende Kündigungsschutz in Banken, Widerstände des Betriebsrates aber auch eine mangelnde Mitarbeiterakzeptanz, für die bisher unzureichende Flexibilisierung der Entgeltsysteme angeführt werden. Des Weiteren darf nicht vergessen werden, dass die Einführung und Umsetzung von leistungsorientierten Entgeltsystemen in vielen Fällen mit einem erheblichen administrativen Aufwand verbunden ist.

Auch in der Theorie wird nach möglichen Erklärungen für den insgesamt geringen Verbreitungsgrad von Anreiz- und Vergütungssystemen gesucht. Im Bereich der kognitiven Evaluationstheorie wird die These aufgestellt, dass extrinsische Anreize, zu denen insbesondere monetäre Anreize zählen, die intrinsische Motivation des Mitarbeiters, d. h. die Freude und das Interesse an der Arbeit, verdrängen und sich

171 Im Rahmen des neuen Tarifvertrages wurde mit der Einführung der Sparkassensonderzahlung vom DSGVO ein Handbuch erarbeitet, welches den Sparkassen als Umsetzungshilfe zur Verfügung gestellt wurde/wird.

172 Vgl. Oechsler (2003), S. 361 ff.

auf diese Weise negativ auf die Leistung auswirken können.¹⁷³ Neuere sozialpsychologische und ökonomische Experimente stützen diese These und weisen nach, dass monetäre Belohnungen durchaus einen negativen Effekt haben können.¹⁷⁴ Wie sich der Einsatz monetärer Belohnungen auswirkt, hängt u. a. davon ab, ob das Anreizsystem als Beschränkung der Autonomie oder als Information über die eigene Kompetenz wahrgenommen wird. Nimmt eine Person ein Anreizsystem als kontrollierend wahr, so schadet dies ihrer intrinsischen Motivation, während ein als Information über die Kompetenz verstandenes System die intrinsische Motivation eher stärkt.

Kohn¹⁷⁵ sieht bspw. in seinen Beiträgen vor allem die Gefahr, dass extrinsische Belohnungen dazu führen, sich ausschließlich auf das Erreichen der monetären Belohnungen zu beschränken und Qualitätsaspekte bei der Aufgabenerfüllung zu Lasten der Quantität und Schnelligkeit zu vernachlässigen. Des Weiteren vertritt er die Auffassung, dass extrinsische Belohnungen stärker als intrinsische Anreize wirken und diese schließlich vollständig verdrängen können.

Die vorangegangenen Ausführungen zeigen, dass sich diverse Motivationstheoretiker mit der Tatsache des eher bescheidenen Verbreitungsgrades von Anreiz- und Vergütungssystemen beschäftigt haben. Sie versuchen, insbesondere anhand von experimentellen Studien, zu ergründen, was Unternehmen dazu veranlasst, von leistungsorientierten Anreiz- und Vergütungssystemen Abstand zu nehmen bzw. sie in Teilen sogar wieder abzuschaffen.

In einem Beitrag aus dem Jahr 2005 geht Kunz¹⁷⁶ der Frage nach, inwieweit die neueren psychologischen Experimente auf eine schädliche Wirkung von Anreizsystemen in der Unternehmenspraxis schließen lassen und somit einen Handlungsbedarf im Personalbereich aufzeigen. Kunz stellt in seinem Beitrag u. a. die wesentlichen Er-

173 Vgl. u. a. Deci (1975), S. 192 ff.

174 Vgl. Eisenberger et al. (1999) und Sliwka (2003).

175 Vgl. Kohn (1988), S. 93 f.

176 Vgl. Kunz (2005).

gebnisse der beiden Meta-Analysen¹⁷⁷ von Deci, Ryan und Koestner und von Cameron, Banko und Pierce vor.¹⁷⁸

Die Meta-Analysen zeigen, dass materielle Anreize, insbesondere für weniger anspruchsvolle Tätigkeiten, signifikant positiv auf das Engagement, nicht aber auf das Interesse der Probanden, wirken. In keiner der Studien konnte eine negative Wirkung auf das Interesse der Probanden festgestellt werden. Dagegen zeigt die Studie von Cameron et al., dass sich materielle Belohnungen sogar deutlich positiv auf das Zeitmaß und das Interesse auswirken können, sofern die Belohnung an klar definierte Leistungsstandards bzw. an das Übertreffen einer Person gebunden ist. Die Studien können allerdings keine Aussagen über die Auswirkungen innerhalb mittel- bis langfristiger Zeiträume treffen.

Es wird vermutet, dass Personen, infolge der Einführung leistungsorientierter Belohnungen, kurzfristig abgelenkt und verunsichert sind, dies aber langfristig keinen Einfluss auf ihre Motivation hat. Im Rahmen der Analyse wird kritisch angemerkt, dass eine Vielzahl der Studien die Auswirkungen von leistungs-unabhängigen Anreizen untersuchen und in der Regel Belohnungen für Tätigkeiten vergeben werden, die interessant sind und ein gewisses Maß an Freude bereiten. Wesentlich wichtiger wäre es zu untersuchen, wie Personen auf die Auszahlung von Belohnungen reagieren, die sie für Tätigkeiten erhalten, die ihnen weniger Freude bereiten und freiwillig nicht ausgeübt werden würden.

Es ist davon auszugehen, dass Tätigkeiten im beruflichen Alltag mit weniger Freude und Spaß verbunden sind als Freizeitaktivitäten, und dass Menschen im Allgemeinen arbeiten, um ihren Lebensunterhalt zu verdienen. Die Entlohnung stellt in diesem Zusammenhang einen natürlichen Bestandteil ihrer Arbeitstätigkeit dar. In der Unternehmenspraxis zielen Anreiz- und Vergütungssysteme in der Regel darauf ab, Mitarbeiter für Aufgaben zu motivieren, die sie ohne extrinsische Anreize gar nicht oder in nur sehr eingeschränktem Maße ausüben würden. In diesem Zusammenhang

177 Meta-Analysen sind quantitative Verfahren, die der Aggregation von Forschungsergebnissen konzeptionell homogener Primärstudien dienen, um Existenz und Größe bestimmter Effekte über die untersuchte Population nachzuweisen.

178 Vgl. hierzu Deci/Ryan/Koestner (1999), Cameron/Banko/Pierce (2001).

kommt monetären Anreizen eine ganz andere Bedeutung zu als es in experimentellen Studien vielfach demonstriert wird. Zudem sind die Bedingungen, unter denen im Labor gearbeitet wird, kaum mit denen in der Praxis vergleichbar und auch die Probandenauswahl – zumeist Jugendliche oder Kinder – geben Anlass zu Kritik und berechtigte Zweifel an der Praxistauglichkeit einiger Studienergebnisse.

Insgesamt kommt Kunz nach eingehender Analyse der Metadaten zu dem Schluss, dass Anreizsysteme und insbesondere materielle Anreizsysteme bei richtiger Anwendung durchaus sinnvoll sind und zur Motivation von Mitarbeitern beitragen können. Die Multifunktionalität von Anreizen und die verschiedenen Wirkungsdimensionen, wie z. B. Kontrolle, Stolz, Prestige, Anerkennung, Entschädigung sind dabei jedoch zu beachten. In der unzureichenden Zielausrichtung und möglichen Auswirkungen auf andere Bereiche des Handelns und der Motivation der Mitarbeiter liegen weitere mögliche Gründe für den geringen Einsatz variabler Vergütungssysteme.

Baker, Jensen und Murphy ziehen in ihrem Beitrag¹⁷⁹ den Schluss, dass leistungsorientierte Entlohnungssysteme wesentlich effektiver sind als von vielen Kritikern behauptet wird, und dass gerade die Diskussionen um die Wirkung monetärer Anreize zeigen, dass sie unter Umständen sogar viel zu effektiv sind und die Mitarbeiter dazu veranlassen, genau das zu tun, was mit ihnen im Rahmen der Zielgespräche vereinbart wurde. Dies führt in vielen Fällen zu einem Fehlverhalten bzw. einer Fehlsteuerung der Mitarbeiter, da es sehr schwierig ist vorab genau festzulegen, welches Verhalten und welche Handlungen die gewünschten Resultate erbringen. Diese unter Umständen zu starke Wirkung von leistungsorientierten Anreizsystemen mag ein weiterer Grund dafür sein, dass einige Unternehmen davor zurückschrecken, Anreiz- und Vergütungssysteme einzusetzen.

Eine weitere Ursache für den mangelnden Einsatz leistungsorientierter Vergütungssysteme wird von einigen Ökonomen aber vor allem Psychologen darin gesehen, dass es oftmals nicht gelingt, geeignete Leistungsmaße zu definieren, anhand derer

179 Vgl. Baker et al (1988), S. 597.

die Mitarbeiter und ihre jeweiligen Leistungen objektiv bewertet werden können. Hinzu kommt, dass Komponenten wie Gleichheit und Fairness in vielen Fällen höher gewichtet werden als leistungsorientierte Entlohnungssysteme, die automatisch dazu führen, dass einige Mitarbeiter besser und andere schlechter bewertet und somit auch entlohnt werden.

Der Grundgedanke, der sich hinter dieser Argumentation verbirgt, ist, dass sich ein Mitarbeiter schlecht fühlen wird, wenn ein Kollege einen höheren Bonus erhält als er selbst. Dieses negative Gefühl überträgt sich annahmegemäß auf seine Motivation und reduziert diese, so dass der Nettoeffekt im Grunde eher negativ ausfällt. Das Streben nach Gleichheit und Gerechtigkeit ist rational und vor allem ökonomisch wenig einleuchtend, dennoch mag es in einigen Unternehmen dazu führen, dass auf eine leistungsorientierte Entlohnung vollständig verzichtet wird.

Eine abschließende Klärung der Ursachen und Gründe für den bisher geringen Einsatz von leistungsorientierten Vergütungssystemen in Sparkassen ist an dieser Stelle nicht möglich. Auch die Befragungsergebnisse liefern hierfür keine eindeutige Erklärung. Die Vielfalt möglicher Ursachen lässt vermuten, dass die Sparkassen aus sehr unterschiedlichen Motiven heraus, auf den Einsatz bzw. die Ausweitung einer leistungsorientierten Vergütung ihrer Mitarbeiter verzichten.

6.3 PRÄFERENZEN UND EINSTELLUNGEN VON SPARKASSENMITARBEITERN

Die in Abschnitt 4.3 dargestellten Anreiz- und Vergütungsdaten aus dem Finanzdienstleistungssektor werfen die Frage auf, warum Sparkassenmitarbeiter mit oftmals gleicher Qualifikation und Ausbildung wie ihre Kollegen in privaten Banken, deutlich weniger Gehalt in Kauf nehmen. Warum verzichten Sparkassenmitarbeiter bewusst auf die Möglichkeit, mehr Geld zu verdienen? Was veranlasst sie dazu, lieber in einer Sparkasse als in einer privaten Bank zu arbeiten? Der Anreiz- und Motivationsfaktor „Geld“ scheint hier nicht diese gewichtige Rolle zu spielen, wie allgemein behauptet und modelltheoretisch nahe gelegt wird.

Einen ersten Erklärungsansatz mag der folgende Auszug aus einem Interview mit einer Beraterin in einer Sparkassengeschäftsstelle geben: „Bei mir muss immer alles ordentlich sein“, sagt die Bankkauffrau. „Ich bin absolut kein Chaostyp.“ Auch in ih-

rem sonstigen Leben hat die 23-Jährige gern Klarheit. Sicherheit ist ihr wichtig. Deshalb ist sie von der Deutschen Bank zur Sparkasse gewechselt. Bei ihrem Ex-Arbeitgeber hätte sie nach der Ausbildung nur einen Zeitvertrag erhalten, hier ist sie unbefristet angestellt. Dafür verdient sie 250 Euro weniger pro Monat. ...“¹⁸⁰

Anhand dieser Aussage wird deutlich, dass für die Mitarbeiterin der wesentliche Beweggrund in einer Sparkasse zu arbeiten, die Sicherheit und Ruhe des Arbeitsplatzes darstellt. Geld spielt eine untergeordnete Rolle, so dass sie für die Sicherheit und Ruhe monatlich 250 Euro weniger Gehalt in Kauf nimmt.

Im Grunde können zwei wesentliche Fragestellungen aus diesem Sachverhalt abgeleitet werden:

1. Was motiviert Mitarbeiter in Sparkassen, wonach streben sie typischerweise? Gibt es verschiedene Mitarbeitertypen, deren Präferenzen heterogen sind, so dass Dinge, die für den einen leistungsfördernd und motivierend wirken, bei einem anderen Mitarbeiter nahezu spurlos vorüberziehen, ohne eine nachhaltige Wirkung zu entfalten?
2. Welche weiteren Faktoren bzw. Rahmenbedingungen beeinflussen ggf. das Entscheidungskalkül von Mitarbeitern und damit auch die Gestaltung von Anreiz- und Vergütungssystemen?

Nachfolgend wird anhand der Daten aus der Sparkassenstudie analysiert, welche Einstellungen und Präferenzen bei den befragten Mitarbeitern erkennbar sind und welche Auswirkungen diese auf die Struktur und Gestaltung eines Anreiz- und Vergütungssystems haben. Des Weiteren wird auf Basis weiterer empirischer Studien zu diesem Thema untersucht, welche Faktoren bzw. Eigenschaften von Mitarbeitern sowie Arbeitgebern bzw. Führungskräften die Gestaltung von Anreizsystemen beeinflussen.

180 Die Auszüge des Interviews wurden in „Die Zeit“ Nr. 7 am 10.02.2005 veröffentlicht.

6.3.1 PRÄFERENZEN UND ZIELE VON SPARKASSENMITARBEITERN

Im Rahmen der Sparkassenstudie wurde untersucht, wie wichtig einzelne Faktoren, die das Arbeitsumfeld bestimmen, für die befragten Mitarbeiter sind. Die Rangfolge der Einflussfaktoren ist in Tabelle 12, dargestellt. Diese zeigt, dass den monetären Anreizen nicht die größte Bedeutung zukommt. An erster Stelle werden von den Mitarbeitern Faktoren, wie z. B. „Freude bei der Arbeit“, „zufriedene Kunden“ und „Qualifikation und Weiterbildung“ genannt. Danach folgen ein „kollegiales Umfeld“ und „Zukunftssicherheit“. Erst auf den Plätzen acht und neun werden „Karrierechancen“ und eine „gute Bezahlung“ angeführt. Anhand dieser von den Mitarbeitern selbst erstellten Rangordnung von Arbeitszufriedenheits- und Nutzenfaktoren wird deutlich, dass die Bedeutung von Faktoren, wie z. B. gute Bezahlung, Karrierechancen und berufliches Ansehen, von den befragten Mitarbeitern nicht bestätigt wird. Was lässt sich auf Basis dieser Einschätzung der Mitarbeiter über die Einstellung und Präferenzen von Sparkassenmitarbeitern ableiten?

Die Antworten lassen die Schlussfolgerung zu, dass die Befragten mehrheitlich wesentlich stärker an einem sicheren Arbeitsplatz mit einem angenehmen Arbeitsklima interessiert sind als an dem Verdienen von Geld und der Aussicht große Karrierepläne zu verwirklichen. Auch die Risikobereitschaft und das Interesse, berufliches Ansehen zu erlangen, sind eher verhalten ausgeprägt. Im Wesentlichen stimmen die in der Sparkassenstudie erhobenen Daten mit der von Wolff und von Wulffen erstellten Einschätzung des Mitarbeiterpotenzials einer Bank überein.¹⁸¹

Sie haben eine Clusterung verschiedener Mitarbeitertypen und den damit typischerweise verbundenen Eigenschaften erarbeitet. Ein ‘-’ bedeutet, dass diese Eigenschaft kaum oder gar nicht ausgeprägt ist, ein ‘+’, dass diese Eigenschaft sehr stark ausgeprägt ist und ein ‘- / +’, dass es nicht eindeutig zuordenbar ist.

181 Vgl. Wolff/v. Wulffen (1999), S. 235 ff.

Typ \ Eigenschaft	Eigenkapitalausstattung	Risikobereitschaft	Eigeninitiative	Mobilität	zeitliche Belastbarkeit	Firmenloyalität	gewünschtes Einkommensniveau	Teamgeist
"Bankbeamter"	-	-	-	-	-	+	+	+
Intrapreneur	-	+	+	-/+	-	-	-	-/+
Unternehmensberater	-	-	+	+	+	-	-	-/+
Franchiseunternehmer	-	+	+	-	+	+	-	-
Unternehmer	+	+	+	-	+	+	-	-

Tabelle 17: Mitarbeitertypen und spezielle Eigenschaften

Die Übersicht der unterschiedlichen Mitarbeitertypen und ihrer Eigenschaften lässt erkennen, dass nicht jeder Mitarbeiter auf die gleichen Anreize in der gleichen Weise reagiert. Während bei einem Unternehmertypen die Risikobereitschaft grundsätzlich vorhanden ist und eine Vergütungsbeteiligung in Abhängigkeit von dem erwirtschafteten Ergebnis auf Befürwortung stoßen wird, ist ein typischer „Bankbeamter“ unter Umständen nicht bereit, das Risiko eines schlechten Firmenergebnisses mit seiner Vergütung zu koppeln. Er wird sehr wahrscheinlich ein geringeres aber dafür sicheres Einkommen bevorzugen.

Diese Erkenntnisse sind für die Gestaltung effizienter und ergebnisorientierter Anreiz- und Vergütungssysteme wichtig. Anreiz- und Vergütungssysteme, die die Präferenzen und Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter nicht ausreichend beachten, können dazu führen, dass sie nahezu wirkungslos bleiben oder sogar zu einer Verärgerung und Demotivation der Mitarbeiter führen.

Eine weitere wesentliche Aufgabe, die Anreiz- und Vergütungssysteme erfüllen sollen (vgl. Abschnitt 2.1), besteht in der Auswahl von Mitarbeitern. Dieser Aspekt wird nachfolgend betrachtet.

6.3.2 MITARBEITERAUSWAHL

Jede Sparkasse sollte prüfen, welcher Mitarbeitertyp für die Erledigung bestimmter Aufgabenbereiche geeignet ist und welcher eher nicht. Dementsprechend sollte auch das Anreiz- und Vergütungssystem in einer Sparkasse auf die unterschiedlichen Mitarbeitertypen (Aufgabenbereiche) zugeschnitten werden, um einerseits die gewünschte Motivationswirkung zu erzielen und andererseits zu verhindern, dass die „falschen“ Mitarbeitertypen mit der Erledigung von Aufgaben betraut werden, die gar nicht ihrem Interesse bzw. Leistungsvermögen entsprechen.

Von einem Anreiz- und Vergütungssystem wird gefordert, dass es transparent ist und von allen Mitarbeitern akzeptiert wird. Hier ist anzumerken, dass es durchaus sinnvoll sein kann, wenn ein Vergütungssystem nicht von allen Mitarbeitern akzeptiert wird und nur die Mitarbeiter in der Sparkasse verbleiben bzw. sich dort bewerben, die auch über die entsprechenden Qualifikationen verfügen und den Leistungsanforderungen gerecht werden können.¹⁸²

Prendergast formuliert die Auswirkungen eines Anreiz- und Vergütungssystems wie folgt: „Compensation contracts now fulfill a dual role of both inducing effort and aiding the selection of appropriate workers.”¹⁸³ Diverse Studien zu diesem Thema zeigen, dass erzielte Produktivitätssteigerungen in Unternehmen, infolge der Einführung von Anreiz- und Vergütungssystemen, in hohem Maße auf Selektions-effekte, d. h. das Ausscheiden von Mitarbeitern, die das Vergütungssystem nicht akzeptieren, zurückzuführen sind. Bei den ausscheidenden Mitarbeitern handelt es sich vielfach um Mitarbeiter, die den Anforderungen des neuen Anreiz- und Vergütungssystems nicht gerecht werden bzw. nicht bereit sind, einen erhöhten Arbeitseinsatz zu zeigen.

6.4 MODELLTHEORETISCHE DISKUSSION DER VERBUNDPROBLEMATIK

Die Zusammenarbeit der Sparkassen mit ihren Verbundpartnern unter dem gemeinsamen Dach der Sparkassen-Finanzgruppe stellt eine Besonderheit dar, die bei der Gestaltung von Anreiz- und Vergütungssystemen zu berücksichtigen ist. Die Spar-

182 Vgl. Backes-Gellner/Lazear/Wolff (2001), S. 198 f.

183 Vgl. Prendergast (1999), S.15.

kassenstudie zeigt, dass alle befragten Institute mit Verbundpartnern zusammenarbeiten. Einige Sparkassen arbeiten sogar mit externen Produkthanbietern zusammen, die nicht Teil der Sparkassen-Finanzgruppe sind, wie z. B. AXA oder Fidelity.

Die Zusammenarbeit ist sehr heterogen geregelt und variiert von Institut zu Institut und von Verbundpartner zu Verbundpartner. Die Vertriebsmitarbeiter, im Folgenden als Agenten bezeichnet, sind oftmals für den Vertrieb von Sparkassen- und Verbundprodukten zuständig und müssen ihre Handlungen im Auftrag von zwei oder mehreren unterschiedlichen Arbeitgebern (z. B. Sparkasse und LBS), im Folgenden als Prinzipale bezeichnet, wahrnehmen. Die Sparkasse wird als Hauptarbeitgeber des Agenten betrachtet, während die Verbundpartner die Agenten nur für die Ausführung einzelner Tätigkeiten, wie z. B. den Verkauf von Lebensversicherungen oder Bausparprodukten, nutzen.

In der 1990er Jahren konnten die Verbundpartner mit besonderen Anreizen, wie z. B. Bonuszahlungen, Reisen oder sonstigen Preisen und Gutscheinen, die Agenten für den Verkauf ihrer Produkte gesondert be-/entlohnen. In den vergangenen zehn Jahren sind die Sparkassen zum Teil dazu übergegangen, die Bonuszahlungen der Verbundpartner zu reduzieren bzw. zu vermeiden, um ihre eigenen Produkte stärker in den Verkaufsfokus zu bringen und einheitliche Vergütungssysteme gemeinsam mit den Verbundpartnern zu entwickeln.

Die Studienergebnisse zeigen allerdings, dass die Verbundpartner zum Teil noch im Jahr 2004 Provisionszahlungen direkt an die Vertriebsmitarbeiter der Sparkassen auszahlten (vgl. Tabelle 15). Die Sparkassen zahlten dagegen nur selten Provisionen oder andere variable Vergütungsbestandteile an ihre Mitarbeiter aus.

Bei der Konzeption neuer einheitlicher Vergütungssysteme stellt sich die Frage, welche Formen der Zusammenarbeit mit den Verbundpartnern möglich und aus Sparkassensicht sinnvoll sind? Ist es optimal, mit den Verbundpartnern zu kooperieren und ein gemeinsames Vergütungssystem zu entwickeln? Oder kann die Sparkasse durch den Einsatz eigener variabler Vergütungszahlungen, unabhängig von dem Verbundpartner, höhere Gewinne erzielen?

Nachfolgend erfolgt eine modelltheoretische Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Szenarien der Zusammenarbeit der Verbundpartner (Prinzipale). Dabei wird der Frage nachgegangen, welche Form der Zusammenarbeit aus Sicht der Sparkasse optimal ist und wie sich die unterschiedlichen Verhandlungsszenarien auf den Gewinn der beteiligten Akteure auswirken.

6.4.1 MODELLRAHMEN DES MULTI-PRINZIPAL-MODELLS

Für die modelltheoretische Auseinandersetzung wird vereinfachend von zwei Prinzipalen ($P_i, i=1,2$) und einem Agenten (A) ausgegangen. Als Ausgangsbasis wird das Multitasking-Modell aus Kapitel 2 aufgegriffen und um einen Prinzipal erweitert. Die Akteure werden aus Vereinfachungsgründen alle als risikoneutral angenommen.¹⁸⁴

Der Agent führt für die Prinzipale drei Aktionen a_i aus, die ihm persönliche Kosten in Höhe von:

$$C(a_i) = \frac{1}{2}(a_1^2 + a_2^2 + a_3^2) \quad (6.1)$$

verursachen. Die Kosten sind additiv separierbar in den Aktionskomponenten. Um den Praxisbezug zu den Sparkassen herzustellen, wird angenommen, dass die Aktionen a_1 und a_2 die Verkaufsbemühungen für die jeweiligen Produkte der beiden Prinzipale darstellen und im Ergebnis zu tatsächlichen Verkäufen/Vertragsabschlüssen führen. Die Aktion a_3 könnte als Serviceorientierung/Freundlichkeit gegenüber dem Kunden verstanden werden, die im Ergebnis als Kundenzufriedenheit interpretiert werden kann.

Der Reservationsnutzen des Agenten wird weiterhin mit u bezeichnet. Es wird davon ausgegangen, dass die Aktionen des Agenten zu zwei Produktionsergebnissen x_1 und x_2 führen. Die Produktionsfunktionen für x_1 und x_2 stellen sich wie folgt dar:

184 Entgegen der Darstellung in diversen Modellen wird der Agent hier ebenfalls als risikoneutral angenommen, um die Effekte der unterschiedlichen Formen der Zusammenarbeit der Prinzipale besser herausarbeiten zu können.

$$x_1 = k_1 + a_1 + \frac{1}{2}a_3 + \theta_{x_1} \quad (6.2)$$

$$x_2 = k_2 + a_2 + \frac{1}{2}a_3 + \theta_{x_2}. \quad (6.3)$$

Für die Zufallsvariable θ_{x_i} gilt, dass der Erwartungswert Null ist. Des Weiteren gilt $a_i \geq 0$. Die Aktion a_3 wird für beide Produktionsfunktionen gleichermaßen benötigt und aus Vereinfachungsgründen halbiert, so dass sich insgesamt ein Einsatz von a_3 ergibt. Die Konstanten k_i können als Basisbeitrag des Agenten zum Gesamtergebnis interpretiert werden. Der Agent verfügt z. B. über spezielle Kundenkontakte oder Fähigkeiten und Kenntnisse, die für die Prinzipale von Nutzen sind und über seine Arbeitsleistung hinaus einen Basisgewinn erwirtschaften.

Die Prinzipale sind daran interessiert, das erwartete Ergebnis abzüglich der erwarteten Lohnkosten zu maximieren. Es wird unterstellt, dass Prinzipal 1 (Sparkasse) auf das Produktergebnis x_1 abzielt und Prinzipal 2 (Verbundpartner, z. B. Landesbausparkasse) das Ergebnis x_2 präferiert.

Wie bereits in Abschnitt 2.3 dargestellt wurde, ist in der Realität nicht unbedingt davon auszugehen, dass der Arbeitseinsatz des Agenten beobachtbar und die Ergebnisse x_1 und x_2 kontrahierbar sind. Es wird daher im Folgenden unterstellt, dass für die Beurteilung der Arbeitsleistung des Agenten lediglich die zwei Performancemaße y_1 und y_2 zur Verfügung stehen. Für die Performancemaße gilt:

$$y_1 = a_1 + z_1 a_3 + \theta_{y_1} \quad (6.4)$$

$$y_2 = a_2 + z_2 a_3 + \theta_{y_2}. \quad (6.5)$$

Der Parameter z_i misst den Grad der Zielkongruenz zwischen dem Ergebnis x_i und der Beurteilungsgröße y_i und bestimmt damit das Ausmaß des vorhandenen Anreizproblems. θ_y ist eine Zufallsvariable mit Erwartungswert Null. Nimmt der Parameter z_i den Wert einhalb an, so stimmen das tatsächliche Ergebnis x_i und die Beurtei-

lungsgröße y_i überein und es besteht vollständige Zielkongruenz zwischen Agent und Prinzipal.

Nachdem die wesentlichen Annahmen des Modells festgelegt wurden, wird als Ausgangs- bzw. Benchmark-Lösung die First-Best-Lösung ermittelt.

6.4.2 FIRST-BEST-LÖSUNG

Die First-Best-Lösung ist, wie bereits in Kapitel 2 ausgeführt, die Lösung des Agency Problems, die erreichbar wäre, wenn die Arbeitsleistung und das Ergebnis des Agenten kontrahierbar wären (vgl. Abschnitt 2.2.3.1). Die Prinzipale können dem Agenten die gewünschten Aktionslevel direkt auftragen und somit ihren gemeinsam erwarteten Gewinn optimieren. Es ergibt sich das folgende Maximierungsproblem:

$$\max E[G] = E[x_1] + E[x_2] - f. \quad (6.6)$$

Der gemeinsame Gewinn der Prinzipale ergibt sich aus der Summe der beiden erwarteten Produktionsergebnisse x_i abzüglich des an den Agenten zu zahlenden Festgeltes f . Die Prinzipale müssen mit ihrer Lohnzahlung sicherstellen, dass der Agent den Vertrag annimmt und die Tätigkeit ausübt. Er wird den Vertrag genau dann annehmen, wenn die folgende Teilnahmebedingung erfüllt ist:

$$E[U] = f - C \geq \underline{u}. \quad (6.7)$$

Da der Prinzipal alle Verhandlungsmacht bei der Vertragsgestaltung besitzt, wird der Entlohnungsvertrag stets so gestaltet, dass der Agent im Erwartungswert gerade seinen Reservationsnutzen erhält. Die Teilnahmebedingung des Agenten bindet und das Maximierungsproblem der beiden Prinzipale lässt sich wie folgt beschreiben:

$$\max E[G] = E[x_1] + E[x_2] - C - \underline{u} \quad (6.8)$$

$$= k_1 + k_2 + a_1 + a_2 + a_3 - \frac{1}{2}(a_1^2 + a_2^2 + a_3^2) - \underline{u}. \quad (6.9)$$

Die Maximierung der Gewinnfunktion nach a_i liefert mittels Bedingung Erster Ordnung das folgende Ergebnis für den optimalen Arbeitseinsatz des Agenten bei vollständiger Beobachtbarkeit seiner Handlungen:

$$\{a_1^* = 1, a_2^* = 1, a_3^* = 1\}. \quad (6.10)$$

Der optimale Arbeitseinsatz des Agenten ist für alle Aktionen a_i gleich hoch und beträgt Eins. Da diese Lösung für die weiteren Varianten der Vertragsgestaltung als Benchmarklösung dient, erhöht die Normierung die Übersichtlichkeit der nachfolgenden Analyse. Nach Einsetzen der First-Best-Lösung in die Gewinnfunktion (6.9) ergibt sich der maximal erzielbare Nettogesamtgewinn der beiden Prinzipale in Höhe von:

$$E[G^*] = k_1 + k_2 + \frac{3}{2} - \underline{u}. \quad (6.11)$$

Das Festgehalt des Agenten beträgt: $f = C^* + \underline{u} = \frac{3}{2} + \underline{u}$. Der Beitrag des Agenten zum Erlös der Prinzipale beläuft sich somit auf einen Wert von 3 zuzüglich des Basisbeitrags von $k_1 + k_2$. Abzüglich der Kosten des Arbeitsleids in Höhe von $C^* = \frac{3}{2}$ und des Reservationsnutzen des Agenten ergibt sich der gemeinsame Nettogewinn der beiden Prinzipale.

6.4.3 SECOND-BEST-LÖSUNGEN – KOOPERATION DER PRINZIPALE

Die zuvor dargestellte First-Best-Lösung bildet den maximal erzielbaren Gewinn der beiden Prinzipale ab. Diese Modellsituation ist in der Realität, wie bereits ausgeführt, kaum anzutreffen. Die Prinzipale stehen vor dem Problem, ihren Agenten nicht umfassend beobachten zu können und keine direkten Rückschlüsse von dem erzielten Ergebnis auf die Handlungen bzw. Leistungen des Agenten ziehen zu können.

Die Prinzipale müssen Performancemaße einsetzen, die Aufschluss über das erbrachte Ergebnis des Agenten geben. Häufig besteht hier das Problem, dass es nur unzureichende bzw. zu wenige Performancemaße gibt, die Aufschluss über die Ergebnisleistung des Agenten geben. Im Rahmen dieser Modellbetrachtung stehen daher nur

zwei Performancemaße zu Verfügung, die über die drei Aktionen des Agenten und die daraus resultierenden Ergebnisse Aufschluss geben.¹⁸⁵

Im Folgenden wird unterstellt, dass die Prinzipale dem Agenten lineare Entlohnungsverträge, basierend auf den in den Gleichungen 6.4 und 6.5 definierten Performancemaßen, anbieten:

$$s_1 = f_1 + \beta_1 y_1 = f_1 + \beta_1 (a_1 + z_1 a_3 + \theta_{y_1}) \quad (6.12)$$

$$s_2 = \beta_2 y_2 = \beta_2 (a_2 + z_2 a_3 + \theta_{y_2}). \quad (6.13)$$

Die Entlohnungsfunktionen entsprechen in ihrer Struktur den in Unternehmen sowie Banken und Sparkassen vorzufindenden Vergütungsschemata. Die Sparkasse als Arbeitgeber der Vertriebsmitarbeiter (Agenten) muss dafür Sorge tragen, dass der Agent ausreichend verdient und, unabhängig von seiner Leistung, ein Basiseinkommen (Festgehalt) erhält. Zusätzlich zahlt die Sparkasse einen variablen Anteil β_1 aus, der von dem erbrachten Ergebnis des Agenten abhängt. Der Verbundpartner entrichtet dagegen ausschließlich eine variable Entlohnung, in Abhängigkeit von dem für ihn erbrachten Ergebnis y_2 .

Es wird zunächst angenommen, dass die beiden Prinzipale kooperieren und gemeinschaftlich das optimale Entlohnungsschema für den Agenten festsetzen. Die Prinzipale maximieren den erwarteten Überschuss unter Berücksichtigung der Teilnahmebedingung und der Anreizbedingung. Das Maximierungsproblem lässt sich wie folgt darstellen:

$$\max E[G] = E[x_1] + E[x_2] - E[s(y_1)] - E[s(y_2)], \quad (6.14)$$

unter Berücksichtigung der Teilnahmebedingung (TN) und der Anreizbedingung (AB):

$$\text{TN} \quad E(u) = E[s(y_1)] + E[s(y_2)] - C \geq \underline{u} \quad (6.15)$$

185 Stünden mehr linear unabhängige Performancemaße zur Verfügung, ließe sich das Anreizproblem auflösen. Vgl. Abschnitt 2.3.2.

$$\text{AB} \quad a_i = \arg \max_{a_i} E[u]. \quad (6.16)$$

Die Anreizbedingung stellt sicher, dass der Agent die optimale Aktion auf ein gegebenes Anreizschema des Prinzipals auswählt. Die Teilnahmebedingung gewährleistet, dass der Agent zumindest seinen Reservationsnutzen erzielt (vgl. Abschnitt 2.2.3.2).

Der Erwartungsnutzen des Agenten ergibt sich aus der Teilnahmebedingung und beträgt:

$$E[u] = E[s(y_1)] + E[s(y_2)] - C - \underline{u}. \quad (6.17)$$

Die Maximierung der Nutzenfunktion des Agenten mit Hilfe der Bedingungen Erster Ordnung nach a_i ergibt die folgenden optimalen Aktionslevel für den Agenten:

$$\{a_1^* = \beta_1, a_2^* = \beta_2, a_3^* = \beta_1 z_1 + \beta_2 z_2\}. \quad (6.18)$$

Die optimale Lösung für den Arbeitseinsatz des Agenten zeigt, dass die Aktionen a_1 und a_2 jeweils ausschließlich von den variablen Vergütungsparametern β_1 bzw. β_2 bestimmt werden. Alle Aktionen steigen monoton in β_1 und β_2 . Die Prinzipale können demzufolge die Anstrengungslevel für die Aktionen a_1 und a_2 separat über die Höhe der variablen Vergütungsparameter β_i steuern.

Die Aktion a_3 wird von beiden variablen Vergütungsparametern β_i gemeinsam beeinflusst und steigt mit diesen. Darüber hinaus haben die Kongruenzparameter z_i Einfluss auf die Höhe des Aktionsniveaus a_3 . Mit steigender Präzisionsgüte der Performancemaße erhöht sich das Aktionsniveau a_3 . Je besser die Performancemaße y_i geeignet sind, Auskunft über das tatsächliche Ergebnis x_i zu geben, desto stärker lenkt der Agent den Fokus auf die Ausübung dieser Tätigkeit. Nehmen die Parameter z_1 und z_2 jeweils den Wert Null an ($z_1 = z_2 = 0$), wird der Agent auf die Ausübung der Aktion a_3 vollständig verzichten.

Ein Vergleich der Lösung (6.18) mit der First-Best-Lösung zeigt, dass diese bei gegebenen Performancemaßen nur dann erreichbar ist, wenn die Präzisionsmaße z_1 und z_2 zusammen den Wert Eins ergeben ($z_1 + z_2 = 1$). Dann ergibt sich unter Verwendung der zur Implementierung der First-Best-Lösung für die Aktionen a_1 und a_2 notwendigen Anreizgewichte $\beta_1 = \beta_2 = 1$ auch für a_3 genau die First-Best-Lösung.

Anreizgewichte in Höhe von Eins sind ökonomisch äquivalent zu einer Situation, in der die Prinzipale ihre Unternehmen an den Agenten verpachten. Diese theoretische Lösung erweist sich bei Verfügbarkeit kongruenter Performancemaße als optimal, weil hier unterstellt wird, dass die Beteiligten risikoneutral sind. Ist der Agent risikoavers, führt die Übertragung des Unternehmensrisikos in Form einer Verpachtung zu höheren Kosten, da der Prinzipal dem Agenten zusätzlich eine Risikoprämie zahlen muss.

Um den Nutzen und das Festgehalt des Agenten zu bestimmen, werden zunächst die optimalen Aktionslevel (6.18) in die Nutzenfunktion des Agenten (6.17) eingesetzt. Dies führt zu dem folgenden Ergebnis:

$$E(u) = f_1 + \beta_1 \cdot (\beta_1 + z_1 \cdot (\beta_1 z_1 + \beta_2 z_2)) + \beta_2 \cdot (\beta_2 + z_2 \cdot (\beta_1 z_1 + \beta_2 z_2)) - \frac{1}{2} (\beta_1^2 + \beta_2^2 + (\beta_1 z_1 + \beta_2 z_2)^2) - \underline{u}. \quad (6.19)$$

Die Gleichung (6.19) lässt sich zu dem folgenden Ausdruck vereinfachen:

$$E(u) = f_1 + \frac{1}{2} (\beta_1^2 + \beta_2^2 + (\beta_1 z_1 + \beta_2 z_2)^2) - \underline{u}. \quad (6.20)$$

Daraus ergibt sich für das Festgehalt der folgende Ausdruck:

$$f_1 = \underline{u} - \frac{1}{2} (\beta_1^2 + \beta_2^2 + (\beta_1 z_1 + \beta_2 z_2)^2). \quad (6.21)$$

Da die Höhe des Festgehaltenes und die Möglichkeit von negativen Festgehaltszahlungen an den Agenten (Pachtzahlungen) im weiteren Verlauf Bestandteil der Analyse sind, bildet Gleichung (6.21) die Ausgangsbasis für diese Betrachtungen. Das aus Sicht der Prinzipale optimale Festgehalt f_1^* ist demnach nur dann positiv, wenn der

Reservationsnutzen des Agenten größer ist als der Überschuss aus der variablen Entlohnung abzüglich der persönlichen Kosten infolge der Arbeitsanstrengung des Agenten. Soll das Festgehalt also einen positiven Wert annehmen und gleichzeitig die Teilnahmebedingung des Agenten erfüllt sein, so muss die folgende Bedingung erfüllt sein:

$$\underline{u} > \frac{1}{2}(\beta_1^2 + \beta_2^2 + (\beta_1 z_1 + \beta_2 z_2)^2). \quad (6.22)$$

Der Reservationsnutzen des Agenten muss größer sein als das Nettoresultat, das er durch seine Arbeitstätigkeit erwirtschaftet. Eine derartige Konstellation kann aber für den Prinzipal nur dann sinnvoll sein, wenn der Agent über seine Tätigkeit hinaus einen Nutzen für die Prinzipale erbringt, bspw. durch seine besonderen Fähigkeiten oder Kundenkontakte, die er zu Gunsten des Prinzipals in das Vertragsverhältnis einbringt. Die Konstanten k_i werden, wie bereits ausgeführt, als Basisbeitrag des Agenten interpretiert. Andernfalls ist das optimale Festgehalt strikt negativ und wird damit zur Pachtzahlung des Agenten.

6.4.3.1 Vertragsgestaltung bei unbeschränktem Festgehalt

Ein unbeschränktes Festgehalt bedeutet, dass es sowohl negative als auch positive Werte annehmen kann und der folgenden Gleichung entspricht (vgl. 6.21):

$$f_1 = \underline{u} - \frac{1}{2}(\beta_1^2 + \beta_2^2 + (\beta_1 z_1 + \beta_2 z_2)^2).$$

Ist der Reservationsnutzen kleiner als das Nettoergebnis des Agenten, nimmt das Festgehalt einen negativen Wert an. Ist der Reservationsnutzen dagegen größer als das Nettoergebnis, ist die Bedingung (6.22) erfüllt und das Festgehalt ist positiv.

Auf Basis der Entscheidung des Agenten bezüglich seines Arbeitseinsatzes maximieren die Prinzipale ihren gemeinsam erwarteten Gewinn und ermitteln die optimale Höhe ihrer variablen Anreizgewichte β_i . Die Gewinnfunktion der Prinzipale unter Berücksichtigung der Teilnahme- sowie der Anreizbedingung des Agenten ergibt das folgende Maximierungsproblem:

$$\max E[G] = E[x_1] + E[x_2] - E[s(y_1)] - E[s(y_2)]$$

$$= E[x_1] + E[x_2] - C - \underline{u}$$

$$a_i = \arg \max_{a_i} E[u].$$

Der optimale Arbeitseinsatz des Agenten (6.18) wird in die gemeinsame Gewinnfunktion der Prinzipale eingesetzt, so dass sich der folgende Ausdruck ergibt:¹⁸⁶

$$\begin{aligned} E[G] &= k_1 + k_2 + a_1 + a_2 + a_3 - \frac{1}{2}(a_1^2 + a_2^2 + a_3^2) - \underline{u} \\ &= k_1 + k_2 + \beta_1 + \beta_2 + (\beta_1 z_1 + \beta_2 z_2) - \frac{1}{2}(\beta_1^2 + \beta_2^2 + (\beta_1 z_1 + \beta_2 z_2)^2) - \underline{u}. \end{aligned} \quad (6.23)$$

Die Umstellung der Bedingungen Erster Ordnung nach β_i liefert die „Reaktionsfunktionen“¹⁸⁷. Diese stellen die Abhängigkeit der jeweils optimalen Anreizgewichte der Prinzipale in Abhängigkeit des jeweils anderen Anreizgewichtes dar:

$$\beta_1(\beta_2) = \frac{1 + (1 - z_2 \beta_2) \cdot z_1}{1 + z_1^2} \quad (6.24)$$

$$\beta_2(\beta_1) = \frac{1 + (1 - z_1 \beta_1) \cdot z_2}{1 + z_2^2}. \quad (6.25)$$

Die folgende Abbildung 30 stellt den Verlauf der Reaktionsfunktionen der beiden Anreizgewichte in Abhängigkeit voneinander dar, wobei für die Präzisionsmaße z_i unterschiedliche Zahlenwerte festgelegt wurden.

186 Der zweite Teil des Maximierungsproblems berücksichtigt bereits, dass die Prinzipale dem Agenten exakt seinen Reservationsnutzen zuzüglich der entstandenen Arbeitskosten erstatten, also $s_1 + s_2 = C + \underline{u}$.

187 Da es sich um die Betrachtung der Kooperation der beiden Prinzipale handelt, ist die Bezeichnung „Reaktionsfunktion“ nicht ganz korrekt, da die Prinzipale gemeinsam über ihre Handlungen und die Höhe der Anreizgewichte entscheiden. Dennoch wird fortfolgend der Begriff „Reaktionsfunktion“ auch für den Fall der Kooperation verwendet.

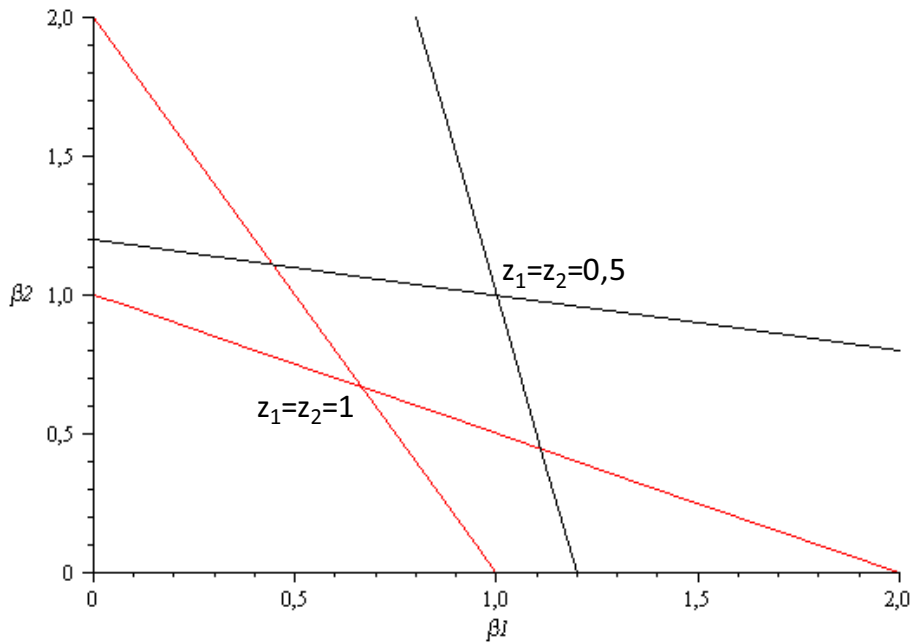


Abbildung 30: Reaktionsfunktionen von β_i (Kooperation, unbeschränktes Festgehalt)

Anhand der Reaktionsfunktionen ist zu erkennen, dass sich die variablen Vergütungsbestandteile β_i jeweils in entgegengesetzter Richtung entwickeln. Steigt der Anteil β_1 so sinkt der variable Anteil β_2 und umgekehrt. Des Weiteren lässt sich feststellen, dass die Präzisionsgüte ebenfalls einen Einfluss auf den Verlauf der Reaktionsfunktionen hat. Mit abnehmender Präzision der Performancemaße werden die Werte für β_i größer und die Funktion verläuft insgesamt flacher. Die Prinzipale müssen im Falle einer geringen Präzisionsgüte ihrer Performancemaße den Agenten durch höhere variable Vergütungsanteile motivieren, die gewünschte Leistung zu erbringen. Da die Prinzipale hier kooperieren und ihren Gewinn gemeinsam maximieren, werden sie die Entscheidung über die Höhe der Anreizgewichte ebenfalls gemeinsam treffen.

Durch Einsetzen und Umformen der Reaktionsfunktionen bei Kooperation der beiden Prinzipale ergeben sich für die optimalen Anreizgewichte β_i die folgenden Werte:

$$\left\{ \beta_1^* = \frac{1 + (1 - z_2) \cdot z_1 + z_2^2}{z_1^2 + z_2^2 + 1}, \beta_2^* = \frac{1 + (1 - z_1) \cdot z_2 + z_1^2}{z_1^2 + z_2^2 + 1} \right\}. \quad (6.26)$$

Gleichung (6.26) zeigt, dass die Werte für β_1^* und β_2^* identisch sind, wenn die Parameter z_1 und z_2 gleich groß sind. Nehmen die Präzisionsmaße beide den Wert Null

an, wird sich der Agent auf die Ausübung der Aktionen a_1 und a_2 beschränken und Aktion a_3 unberücksichtigt lassen. Um weitere Zusammenhänge zwischen den Parametern identifizieren zu können, werden nachfolgend einige Abhängigkeiten grafisch veranschaulicht und im Anschluss interpretiert.

Die nachfolgenden Grafiken veranschaulichen den Funktionsverlauf des variablen Entlohnungsanteils β_1 jeweils in Abhängigkeit von den Präzisionsmaßen z_1 bzw. z_2 .¹⁸⁸

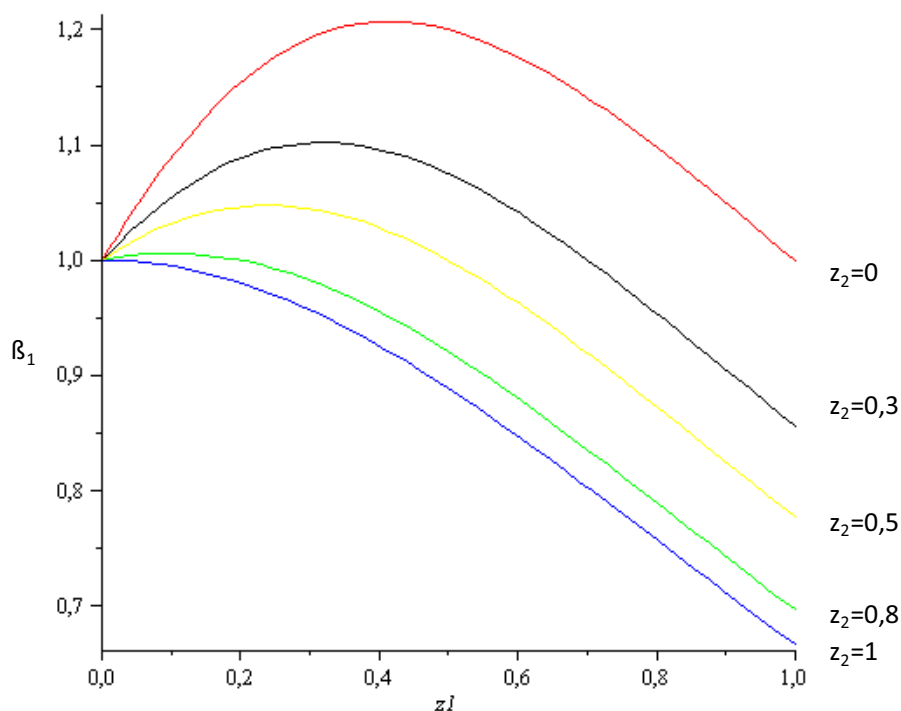


Abbildung 31: Variable Vergütung β_1 in Abhängigkeit des Präzisionsmaßes z_1 (Kooperation, unbeschränktes Festgehalt)

Es ist zu erkennen, dass die Höhe von β_1 zunächst mit steigenden z_1 -Werten wächst und ab einem bestimmten Punkt z_1^{\max} zu fallenden Werten führt. Eine Ausnahme bildet der Vergütungsanteil für β_1 , wenn z_1 den Wert Null annimmt. Dann entspricht der variable Vergütungsanteil β_1 für beliebige Werte von z_2 exakt dem Wert Eins.

188 Die gleichen Darstellungen lassen sich für den Parameter β_2 in Abhängigkeit der beiden Präzisionsmaße erzeugen. An dieser Stelle wird auf die Darstellung verzichtet.

Abbildung 32 zeigt, dass für den Fall $z_2 = 0$ die Prinzipale für β_1 immer mindestens einen Wert von $\beta_1 = 1$ wählen werden. Wenn z_1 kleiner als 0,5 ist, können die optimalen Werte für β_1 sogar den Wert Eins übersteigen. Insgesamt liegt die variable Vergütung dabei über einem Wert von 100 %, was in Anbetracht der Tatsache, dass es sich um die Bewertung von Performancemaßen handelt, denkbar und möglich ist.

Die beiden Prinzipale erhöhen den Anteil β_1 , um mehr von der Aktion a_3 induzieren zu können. Das ist umso wichtiger, je kleiner die Präzisionsmaße z_1 und z_2 ausfallen, da diese a_3 recht klein werden lassen. Die Prinzipale senken ihren variablen Anteil mit zunehmender Präzision und nehmen hierfür ein kleineres Aktionsniveau für die jeweilige Aktion in Kauf. Da die Aktion a_1 ausschließlich über den variablen Anteil β_1 gesteuert wird, führt eine Senkung von β_1 unmittelbar zu einer Abnahme des Aktionsniveaus.

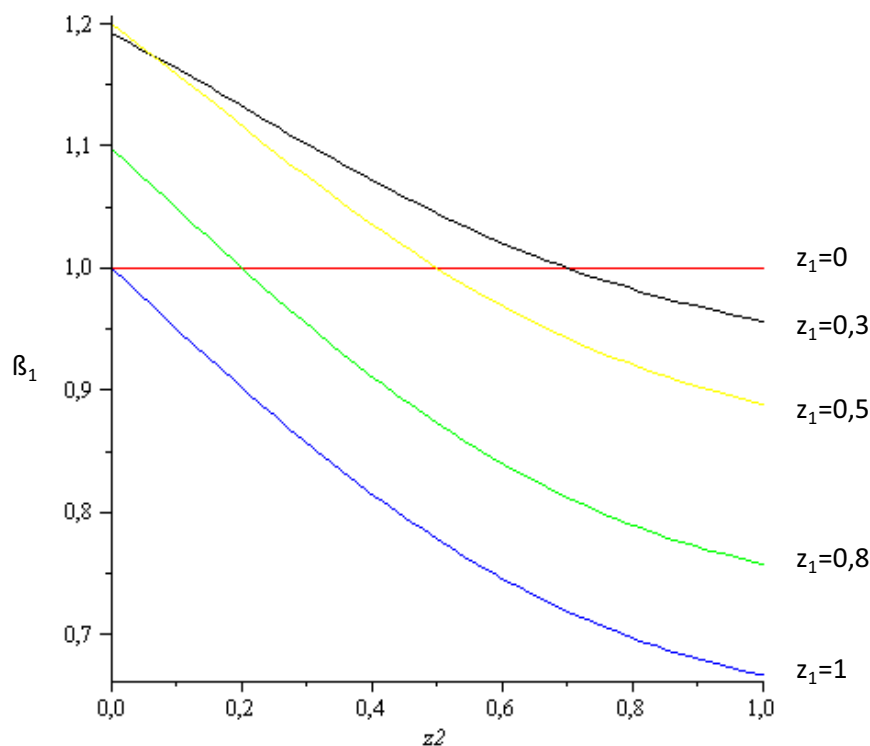


Abbildung 32: Variable Vergütung β_1 in Abhängigkeit des Präzisionsmaßes z_2 (Kooperation, unbeschränktes Festgehalt)

Abbildung 32 zeigt, dass mit steigenden z_2 -Werten der Prinzipal den variablen Vergütungsanteil β_1 senkt, um gemeinsam mit dem zweiten Prinzipal den optimalen Wert für die Aktion a_3 erzielen zu können.

Es wird deutlich, dass durch die von beiden Prinzipalen nachgefragte Aktion a_3 eine Wechselwirkung der Präzisionsmaße und eine Abhängigkeit der jeweils optimalen variablen Vergütungsanteile voneinander eintreten. Die Prinzipale partizipieren von der Anreizzahlung des jeweils anderen Partners und können dadurch ihren eigenen variablen Vergütungsbeitrag absenken.

Die gemeinsame Gewinnfunktion beider Prinzipale, unter Berücksichtigung der zuvor ermittelten optimalen Werte für a_i^* und β_i^* (vgl. Gleichungen 6.18 und 6.26), entspricht dem folgenden Ausdruck:

$$E[G^*] = k_1 + k_2 + 1 + \frac{z_1 + z_2 - z_1 z_2}{1 + z_1^2 + z_2^2} - \underline{u}. \quad (6.27)$$

Anhand der Gleichung (6.27) lässt sich erkennen, dass die First-Best-Lösung (vgl. Gleichung 6.11) genau dann erreicht wird, wenn die Präzisionsmaße zusammen den Wert Eins annehmen ($z_1 + z_2 = 1$). Alle anderen Kombinationen führen zu einem Nettogewinn für die Prinzipale, der unterhalb der First-Best-Lösung liegt. Grafisch lässt sich dieser Sachverhalt wie folgt veranschaulichen:

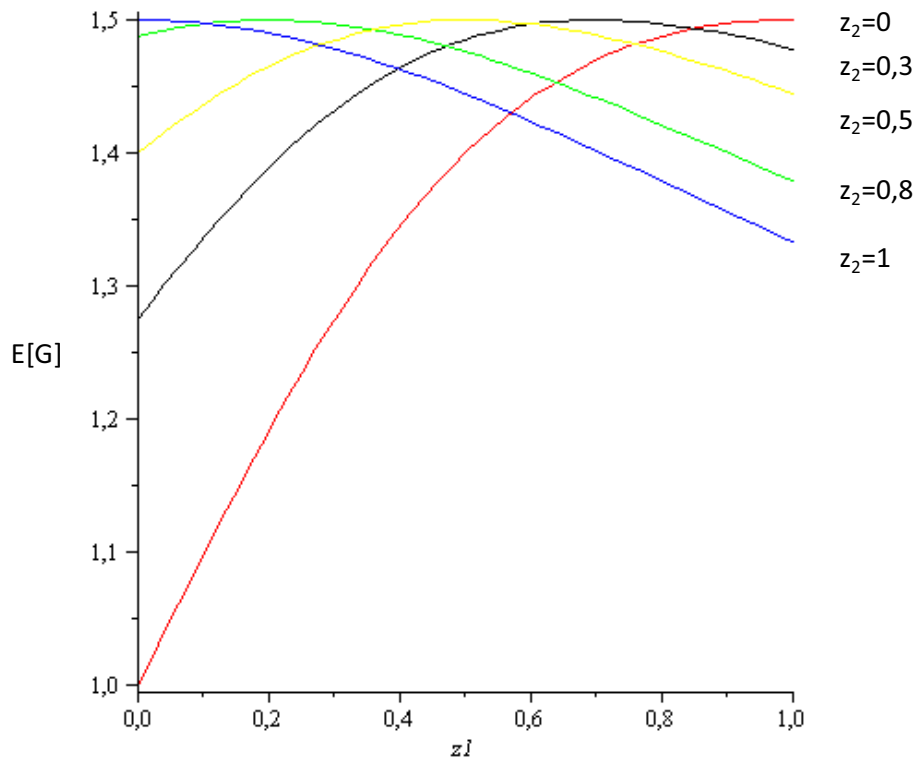


Abbildung 33: Nettogewinn der Prinzipale in Abhängigkeit von z_1 ¹⁸⁹
 (Kooperation, unbeschränktes Festgehalt)

Die Abbildung zeigt, dass die Nettogewinnkurven genau dann ihr Maximum in Höhe von 1,5 erreichen, wenn die Summe der beiden Präzisionsmaße z_1 und z_2 Eins ergibt. Nimmt bspw. z_2 den Wert Eins an, liegt das Gewinnmaximum bei $z_1=0$. Der Nettogewinn entspricht hier genau der First-Best-Lösung (vgl. Gleichung 6.11).

189 Für den Reservationsnutzen \underline{u} sowie für die Konstanten k_i wurden vereinfachend die Werte Null eingesetzt.

6.4.3.2 Vertragsgestaltung bei beschränktem Festgehalt

Im folgenden Teil der Arbeit wird nun die Vertragssituation betrachtet, wenn das Festgehalt nicht negativ sein darf. Das Festgehalt nimmt genau dann einen positiven Wert an, wenn Bedingung (6.22) erfüllt ist und der Reservationsnutzen des Agenten größer ist als das Nettoergebnis seiner Arbeitsleistung. Wenn der Reservationsnutzen kleiner ist als das Nettoergebnis der Arbeitsleistung des Agenten, bindet die Teilnahmebedingung des Agenten (vgl. Gleichung 6.15) nicht und das optimale Festgehalt beträgt Null.

Bei beschränktem Festgehalt sind die Prinzipale nicht in der Lage, das aus der höheren Anreizzahlung entstehende Ergebnis über eine Pachtzahlung (negatives Festgehalt) des Agenten zurückzuholen. Sie maximieren daher die Differenz aus dem Ergebnis und den variablen Gehaltszahlungen, so dass eine Festgehaltszahlung in Höhe von Null für den Agenten verbleibt.

Für das Maximierungsproblem der Prinzipale ergibt sich daraus der folgende Ausdruck:

$$\max E[G] = E[x_1] + E[x_2] - E[s(y_1)] - E[s(y_2)], \quad (6.28)$$

unter Berücksichtigung der Anreizbedingung:

$$a_i = \arg \max_{a_i} E[u].$$

Das Einsetzen der optimalen Aktionslevel aus Gleichung (6.18) in die neue Gewinnfunktion der Prinzipale ergibt den folgenden Ausdruck:

$$E[G] = k_1 + k_2 + \beta_1 + \beta_2 + \beta_1 z_1 + \beta_2 z_2 - \beta_1^2 - \beta_2^2 - (\beta_1 z_1 + \beta_2 z_2)^2. \quad (6.29)$$

Aus diesem Ausdruck lassen sich zunächst die Reaktionsfunktionen für die beiden Anreizgewichte ermitteln:

$$\beta_1(\beta_2) = \frac{1 + (1 - 2z_2\beta_2) \cdot z_1}{2(1 + z_1^2)} \quad (6.30)$$

$$\beta_2(\beta_1) = \frac{1 + (1 - 2z_1\beta_1) \cdot z_2}{2(1 + z_2^2)}. \quad (6.31)$$

Die folgende Abbildung 34 stellt den Verlauf der Anreizgewichtsfunktionen (Reaktionsfunktionen) in Abhängigkeit voneinander dar:

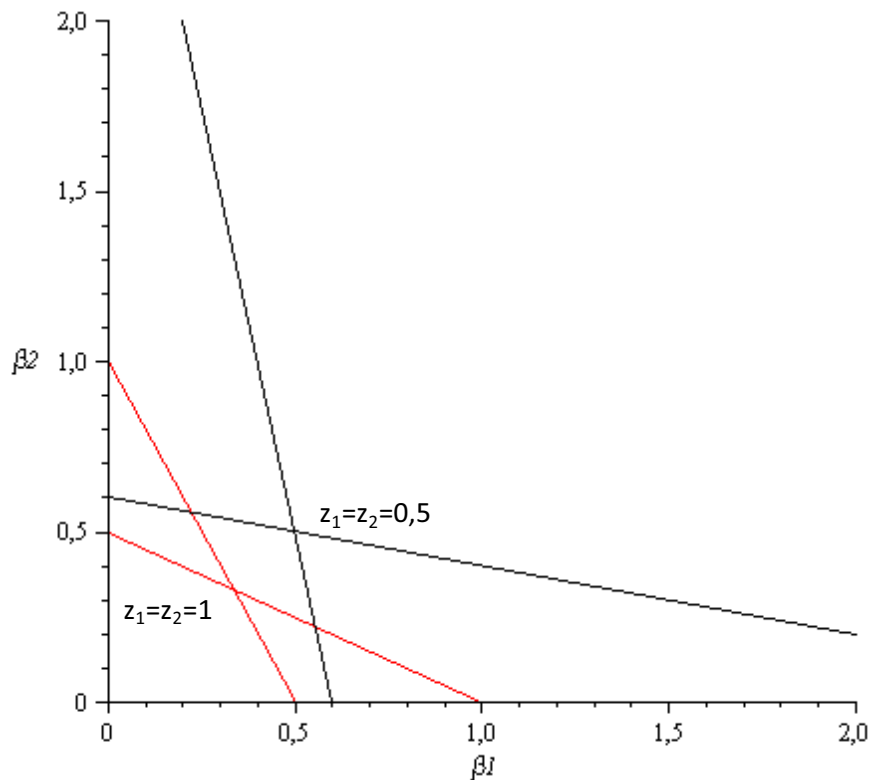


Abbildung 34: Reaktionsfunktionen von β_i (Kooperation, $f \geq 0$)

Die Reaktionsfunktionen zeigen, dass die variablen Vergütungsbestandteile β_i negativ voneinander abhängen. Je größer der Wert für β_i ist, desto kleiner fällt der Wert für β_2 aus und umgekehrt. Des Weiteren lässt sich feststellen, dass die Präzisionsgüte einen Einfluss auf den Verlauf der Reaktionsfunktionen hat. Mit kleiner werdenden Werten für die Präzision der Performancemaße werden die Werte für β_i größer und die Funktion verläuft insgesamt flacher.

Der direkte Vergleich der Reaktionsfunktionen bei unbeschränktem (ub) und bei beschränktem (b) Festgehalt ist nachfolgend dargestellt:

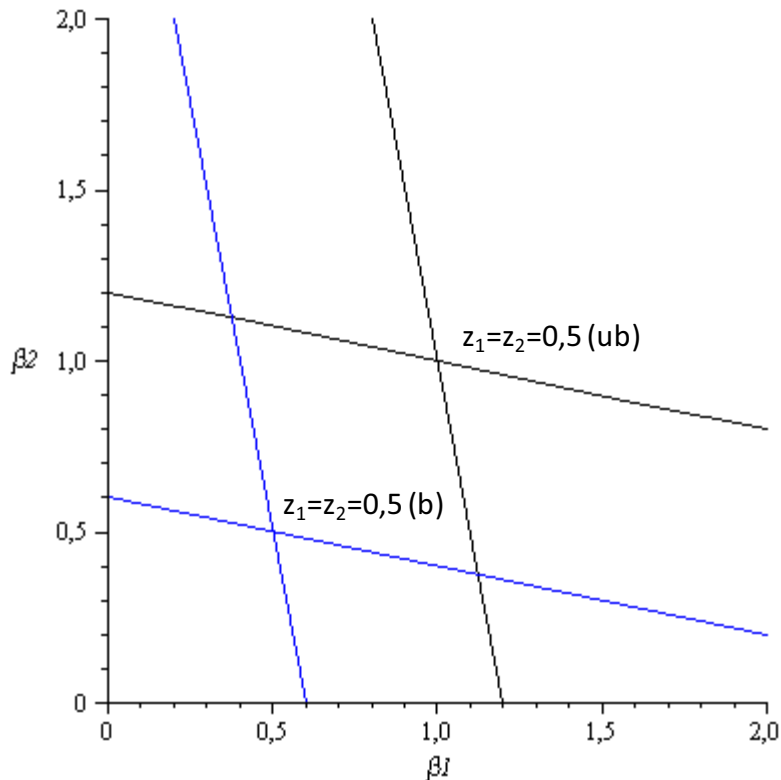


Abbildung 35: Vergleich der Reaktionsfunktionen beschränktes/unbeschränktes Festgehalt

Es wird deutlich, dass die Anreizgewichte im beschränkten Fall stets kleiner ausfallen als im unbeschränkten Festgehaltsfall. Unter den gegebenen Modellannahmen sind die Anreizgewichte exakt halb so groß wie die optimalen Anreizgewichte bei unbeschränktem Festgehalt.

Durch Einsetzen und Umformen der Reaktionsfunktionen ergeben sich für die optimalen Anreizgewichte β_i die folgenden Werte:

$$\left\{ \beta_1^* = \frac{1 + (1 - z_2)z_1 + z_2^2}{2(1 + z_1^2 + z_2^2)}, \beta_2^* = \frac{1 + (1 - z_1)z_2 + z_1^2}{2(1 + z_1^2 + z_2^2)} \right\}. \quad (6.32)$$

Die Funktionsverläufe der variablen Vergütung in Abhängigkeit der Präzisionsmaße z_i sind nachfolgend dargestellt. Die Funktionsverläufe sind im Vergleich zu den Funktionen für den unbeschränkten Fall dargestellt, um einen unmittelbaren Vergleich zu ermöglichen.

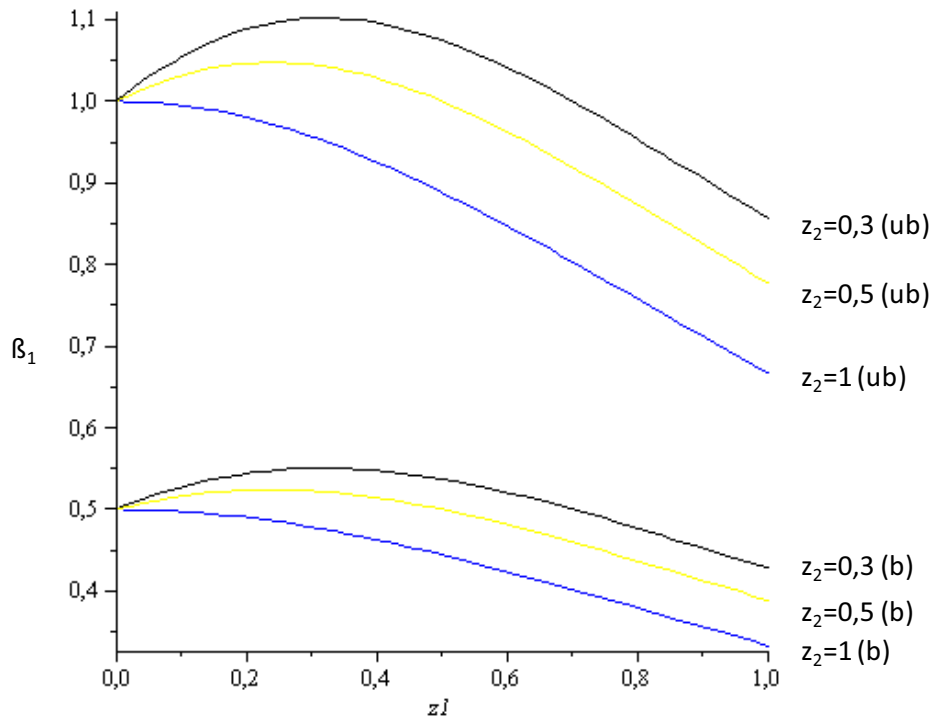


Abbildung 36: Variable Vergütung β_1 in Abhängigkeit des Präzisionsmaßes z_1
(Kooperation, Vergleich beschränktes/unbeschränktes Festgehalt)

Abbildung 36 zeigt, dass die Anreizgewichte im unbeschränkten Fall höher sind und unter den gegebenen Modellbedingungen exakt doppelt so groß sind wie die Anreizgewichte im beschränkten Fall. Die Funktionsverläufe sind in beiden Fällen als ähnlich zu bezeichnen. Zunächst steigt das Anreizgewicht β_1 mit zunehmenden z_1 -Werten an und sinkt nach Erreichen des Maximalwertes kontinuierlich ab. Der Funktionsverlauf im beschränkten Fall ist insgesamt flacher.

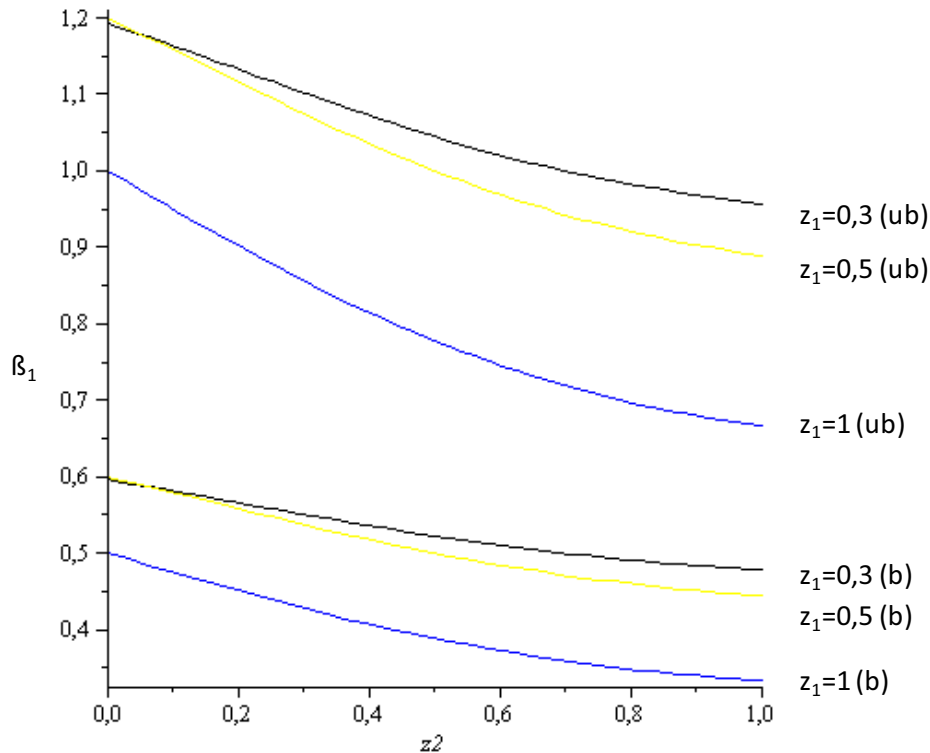


Abbildung 37: Variable Vergütung β_1 in Abhängigkeit des Präzisionsmaßes z_2 (Kooperation, Vergleich beschränktes/unbeschränktes Festgehalt)

Auch Abbildung 37 lässt erkennen, dass die Verlaufsform im beschränkten Festgehaltsfall flacher ist und der beschränkte Fall stets zu geringeren Anreizgewichten als der unbeschränkte Fall führt. Die niedrigeren Anreizgewichte im beschränkten Fall sind darauf zurückzuführen, dass die Prinzipale keine Pachtzahlung von dem Agenten einfordern können. Im unbeschränkten Festgehaltsfall können die Prinzipale ihre Anreizgewichte höher setzen und die zusätzlich entstandenen variablen Kosten über entsprechende Pachtzahlungen des Agenten zurückfordern.

Der Nettogewinn der Prinzipale bei beschränktem Festgehalt ergibt sich durch Einsetzen der optimalen Werte aus den Gleichungen (6.18) und (6.32) in die Zielfunktion (6.28) und führt zu folgendem Ergebnis:

$$E[G^*] = k_1 + k_2 + \frac{1}{2} \left(1 + \frac{z_1 + z_2 - z_1 z_2}{1 + z_1^2 + z_2^2} \right). \quad (6.33)$$

Ein Vergleich der Nettogewinne der Prinzipale bei beschränktem Festgehalt (vgl. Gleichung 6.33) und bei unbeschränktem Festgehalt (vgl. Gleichung 6.27) zeigt, dass der Nettogewinn der unbeschränkten Lösung stets größer ist als der Gewinn bei beschränkter Lösung. Dies lässt sich wie folgt begründen.

Im unbeschränkten Fall kann jeglicher Überschuss, der erwirtschaftet wird, über fixe Seitanzahlungen des Agenten an die beiden Prinzipale transferiert werden, so dass die Prinzipale letztlich den gesamten Überschuss abzüglich des Reservationsnutzens \underline{u} erhalten. Wenn das Festgehalt dagegen positiv sein muss, ist das nicht mehr uneingeschränkt möglich. Deshalb wird von vornherein auf das Induzieren von Überschüssen mit Hilfe von hohen Anreizgewichten verzichtet. Die Anreizzahlungen würden dann in der Tasche des Agenten landen und sich nicht mehr über Pachtzahlungen an die Prinzipale zurücktransferieren lassen.

Als formale Beweisführung können die folgenden mathematischen Ausführungen herangezogen werden. Für den Gewinn der unbeschränkten Lösung gilt: $E[G] = x_1 + x_2 - C - \underline{u}$, wobei der Term $C + \underline{u} = E[s_1] + E[s_2]$ gesetzt werden kann. Für die beschränkte Lösung gilt: $E[G] = x_1 + x_2 - E[s_1] - E[s_2]$, wobei die erwarteten Entlohnungszahlungen nicht der Summe aus Arbeitsleid und Reservationsnutzen entsprechen. Für ein gegebenes Ergebnis $x_1 + x_2$ gilt dann der folgende Zusammenhang:

Wenn die unbeschränkte Lösung stets größer sein soll als die beschränkte Lösung, gilt:

$$C + \underline{u} < E[s_1] + E[s_2]. \quad (6.34)$$

Bei der unbeschränkten Lösung gilt, dass die erwarteten Entlohnungskosten exakt dem Reservationsnutzen des Agenten zuzüglich seines Arbeitsleids entsprechen, wobei die Festgehaltszahlungen einen negativen Wert annehmen können, d. h. Pachtzahlungen des Agenten erlaubt sind. Bei der beschränkten Lösung sind negative Festgehaltszahlungen nicht möglich, so dass das Festgehalt einen Wert von Null annimmt.

Damit gilt:

$$f + E[v_1] + E[s_2] < E[v_1] + E[s_2].^{190} \quad (6.35)$$

Diese Bedingung ist genau dann erfüllt, wenn das Festgehalt f kleiner als Null ist. Dies ist in der unbeschränkten Lösung der Fall, da Pachtzahlungen möglich sind.

6.4.4 SECOND-BEST-LÖSUNGEN – NICHT-KOOPERATION DER PRINZIPALE

6.4.4.1 Allgemeine Vorüberlegungen

Nachfolgend wird analysiert, wie sich das Verhalten der beiden Prinzipale verändert, wenn sie nicht zusammenarbeiten, sondern dem Agenten zeitgleich (simultane Lösung) oder nacheinander (sequentielle Lösung) individuelle Entlohnungsfunktionen anbieten und ihre eigene Gewinnfunktion maximieren. Dabei wird festgelegt, dass die Sparkasse weiterhin ein Festgehalt plus einen variablen Anteil zahlt und der Verbundpartner ausschließlich einen variablen Anteil in Abhängigkeit vom Ergebnis zahlt. Das Problem wird analog zum Vorgehen bei Kooperation gelöst.

Der Verbundpartner maximiert seinen Gewinn auf Basis des optimalen Arbeitseinsatzes des Agenten. Die Gewinnfunktion des Verbundpartners lautet demzufolge:

$$\max E[G_2] = E[x_2] - E[s_2(y_2)] \quad (6.36)$$

$$E[G_2] = k_2 + a_2 + \frac{1}{2}a_3 - \beta_2(a_2 + z_2a_3) \quad (6.37)$$

$$= k_2 + (1 - \beta_2)\beta_2 + \left(\frac{1}{2} - \beta_2z_2\right) \cdot (\beta_1z_1 + \beta_2z_2).$$

Die Gewinnfunktion des Verbundpartners zeigt, dass die Teilnahmebedingung des Agenten und somit die Sicherstellung der Zahlung des Reservationsnutzens hier keine Berücksichtigung findet, sondern ausschließlich von der Sparkasse, als Hauptarbeitgeber des Agenten, zu beachten ist. Die Sparkasse muss mit ihrem Entlohnungs-

190 Die Entlohnung der Sparkasse wird in einen Fixbetrag f und einen variablen Anteil $E[v_i]$ aufgespalten, um die Unterschiede zwischen beschränkter und unbeschränkter Lösung herausarbeiten zu können.

angebot sicherstellen, dass der Agent den Vertrag akzeptiert und mindestens seinen Reservationsnutzen in Höhe von \underline{u} erhält. Die optimale Anreizhöhe des Verbundpartners ergibt sich mit Hilfe der Bedingung Erster Ordnung und dem Auflösen nach β_2 :

$$\begin{aligned} \frac{\partial E[G_2]}{d\beta_2} &= 1 - 2\beta_2 + \left(\frac{1}{2} - \beta_2 z_2\right)z_2 - z_2(\beta_1 z_1 + \beta_2 z_2) = 0 \\ \beta_2^*(\beta_1) &= \frac{2 + (1 - 2z_1\beta_1)z_2}{4(1 + z_2^2)}. \end{aligned} \tag{6.38}$$

Gleichung (6.38) verdeutlicht, dass das variable Anreizgewicht des Verbundpartners von der Höhe des variablen Anreizes der Sparkasse abhängt. Je größer die Sparkasse ihr variables Anreizgewicht β_1 setzt, desto geringer fällt die optimale Anreizhöhe β_2 aus und umgekehrt. Dieser Zusammenhang ist darauf zurückzuführen, dass sowohl die Sparkasse als auch der Verbundpartner die Aktion a_3 induzieren möchten und mittels ihrer variablen Anreizgewichte steuern. Die Anreizgewichte reagieren in diesem Fall als strategische Substitute. Wenn die Sparkasse den Agenten bereits mit einem hohen β_1 -Wert für die Aktion a_3 motiviert, kann sich der Verbundpartner mit seinem variablen Anteil entsprechend zurückhalten.

6.4.4.2 Vertragsgestaltung bei unbeschränktem Festgehalt – simultane Lösung

Wenn die Vertragsgestaltung grundsätzlich die Möglichkeit eines negativen Festgehaltes zulässt, wird der Vertrag mit dem Agenten von der Sparkasse so konzipiert, dass die Teilnahmebedingung des Agenten bindet und mithin folgende Beziehung gilt:

$$\begin{aligned} E[s_1(y_1)] + E[s_2(y_2)] - C &= \underline{u} \\ E[s_1(y_1)] &= \underline{u} + C - E[s_2(y_2)]. \end{aligned} \tag{6.39}$$

Damit ergibt sich für die Gewinnfunktion der Sparkasse der folgende Ausdruck:

$$\max E[G_1] = E[x_1] - E[s_1(y_1)]$$

$$= E[x_1] - \underline{u} - C + E[s_2(y_2)]. \quad (6.40)$$

Die Gewinnfunktion der Sparkasse berücksichtigt zum einen die Teilnahmebedingung des Agenten und zum anderen die variable Gehaltszahlung des Verbundpartners an den Agenten. Die Sparkasse muss sicherstellen, dass die gesamte Entlohnung des Agenten, bestehend aus ihrer eigenen Zahlung ($E[s_1(y_1)]$) und der Zahlung des Verbundpartners ($E[s_2(y_2)]$), den Reservationsnutzen und die entstandenen Arbeitskosten des Agenten abdeckt.

Unter Berücksichtigung der Anreizbedingung des Agenten und für ein gegebenes Anreizgewicht des Verbundpartners, wird die Sparkasse die folgende Zielfunktion maximieren:

$$\begin{aligned} \max E[G_1] &= k_1 + a_1 + \frac{1}{2}a_3 - \underline{u} - \frac{1}{2}(a_1^2 + a_2^2 + a_3^2) + \beta_2(a_2 + z_2a_3) \\ &= k_1 + \beta_1 + \beta_2^2 + \left(\frac{1}{2} + \beta_2z_2\right) \cdot (\beta_1z_1 + \beta_2z_2) \\ &\quad - \frac{1}{2}(\beta_1^2 + \beta_2^2 + (\beta_1z_1 + \beta_2z_2)^2) - \underline{u}. \end{aligned} \quad (6.41)$$

Gleichung (6.41) lässt sich zu dem folgenden Ausdruck zusammenfassen und vereinfachen:

$$E[G_1] = k_1 + \left(1 + \frac{1}{2}z_1\right)\beta_1 - \frac{1}{2}(1 + z_1^2)\beta_1^2 + \frac{1}{2}\beta_2z_2 + \frac{1}{2}(1 + z_2^2)\beta_2^2 - \underline{u}. \quad (6.42)$$

Bietet die Sparkasse ihren Entlohnungsvertrag zeitgleich mit dem Verbundpartner an, maximiert sie die in Gleichung (6.42) dargestellte Gewinnfunktion bezüglich des variablen Anreizgewichtes β_1 . Die Bedingung Erster Ordnung ergibt dann:

$$\frac{\partial E[G_1]}{\partial \beta_1} = 1 + \frac{1}{2}z_1 - \beta_1 - \beta_1z_1^2 = 0. \quad (6.43)$$

Gleichung (6.43) zeigt, dass der optimale variable Anteil β_1 unabhängig von dem Anreizgewicht des Verbundpartners bestimmt werden kann und im Optimum dem folgenden Wert entspricht:

$$\beta_1^* = \frac{2 + z_1}{2(1 + z_1^2)}. \quad (6.44)$$

Während die variable Vergütung des Verbundpartners in Abhängigkeit von der Vergütungsentscheidung der Sparkasse getroffen wird, entscheidet die Sparkasse unabhängig von der des Verbundpartners. Dies ist darauf zurückzuführen, dass der Verbundpartner in Folge der gemeinsam induzierten Aktion a_3 ein Interesse hat, seinen variablen Anteil, in Abhängigkeit von der Entscheidung der Sparkasse, optimal zu setzen. Die Sparkasse dagegen muss, als Hauptarbeitgeber des Agenten, neben der Maximierung ihres Gewinns darauf achten, dass die Kosten des Agenten in Form von Reservationsnutzen und Arbeitsleid gedeckt sind. Sie optimiert ihre Gewinnfunktion in Abhängigkeit dieser beiden Komponenten und berücksichtigt in ihrer Gewinnfunktion darüber hinaus die variable Gehaltszahlung des Verbundpartners.

Die mathematische Analyse des Sachverhaltes zeigt, dass nach Auflösung der Gleichung (6.41) ein Teil der Entlohnungskomponente des Verbundpartners, nämlich:

$$\beta_2 \cdot z_2 a_3 \rightarrow \beta_2 z_2 (\beta_1 z_1 + \beta_2 z_2)$$

sowie der folgende Bestandteil des Arbeitsleids des Agenten:

$$-\frac{1}{2}(2\beta_1 z_1 \beta_2 z_2),$$

in diesem konkreten Modellfall gleich groß sind und sich heraus kürzen. Somit bestehen keine weiteren Abhängigkeiten der beiden variablen Vergütungsbestandteile voneinander und die Entscheidung der Sparkasse über die Höhe ihrer variablen Vergütung erfolgt ohne die Berücksichtigung der Entscheidung des Verbundpartners.

Die Verlaufsform der variablen Vergütungskomponente β_1 in Abhängigkeit des Präzisionsmaßes z_1 ist nachfolgend abgebildet.

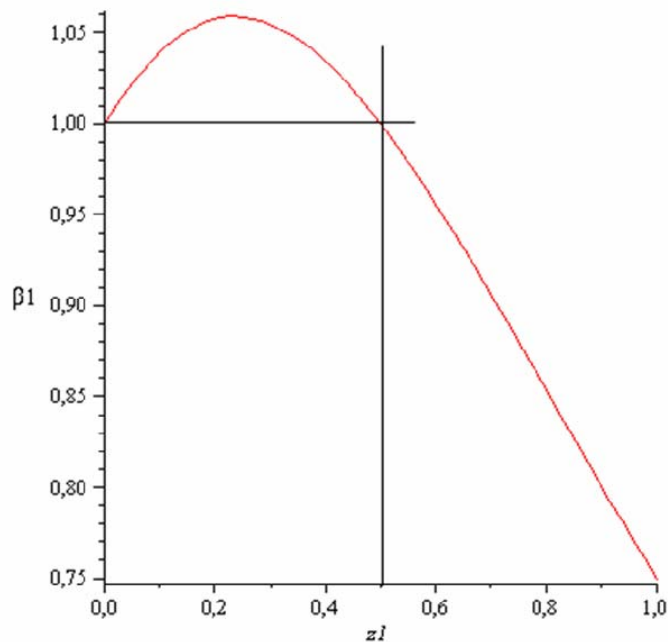


Abbildung 38: Variable Vergütung β_1 in Abhängigkeit des Präzisionsmaßes z_1
(simultane Lösung bei Nicht-Kooperation, unbeschränktes Festgehalt)

Der Funktionsverlauf weist einen Höhepunkt bei $z_1 = 0,2361$ aus. An dieser Stelle nimmt der variable Vergütungsanteil β_1 seinen Maximalwert in Höhe von $\beta_1^{\max} = 1,059$ an. Für ein Präzisionsmaß $z_1 = 0$ entspricht die optimale variable Vergütung der Sparkasse exakt dem Wert Eins. Dieser Wert wird bei völliger Zielkongruenz zwischen Performancemaß und Ergebnis, d. h. für z_1 gleich 0,5 ebenfalls erreicht. Um dies zu verdeutlichen, wurden in Abbildung 38 die entsprechenden Hilfslinien eingezeichnet. Nach Erreichen des Maximalwertes in Höhe von $\beta_1^{\max} = 1,059$ nimmt die variable Vergütung stetig ab und erreicht für das Präzisionsmaß $z_1 = 1$ den Wert $\beta_1 = 0,75$.

Für den Verbundpartner ergibt sich die optimale variable Vergütungshöhe aus der Gleichung (6.38). Durch Einsetzen des optimalen Anreizgewichtes der Sparkasse (vgl. Gleichung 6.44) in die Gleichung (6.38) ergibt sich:

$$\beta_2^* = \frac{(1 - 2z_1)z_2 + 2 + 2z_1^2}{4(1 + z_1^2) \cdot (1 + z_2^2)}. \quad (6.45)$$

Die optimale variable Vergütungshöhe des Verbundpartners hängt von den beiden Präzisionsmaßen z_i ab. Die nachfolgenden Abbildungen veranschaulichen den Zusammenhang zwischen optimalem Anreizgewicht und jeweiligem Präzisionsmaß.

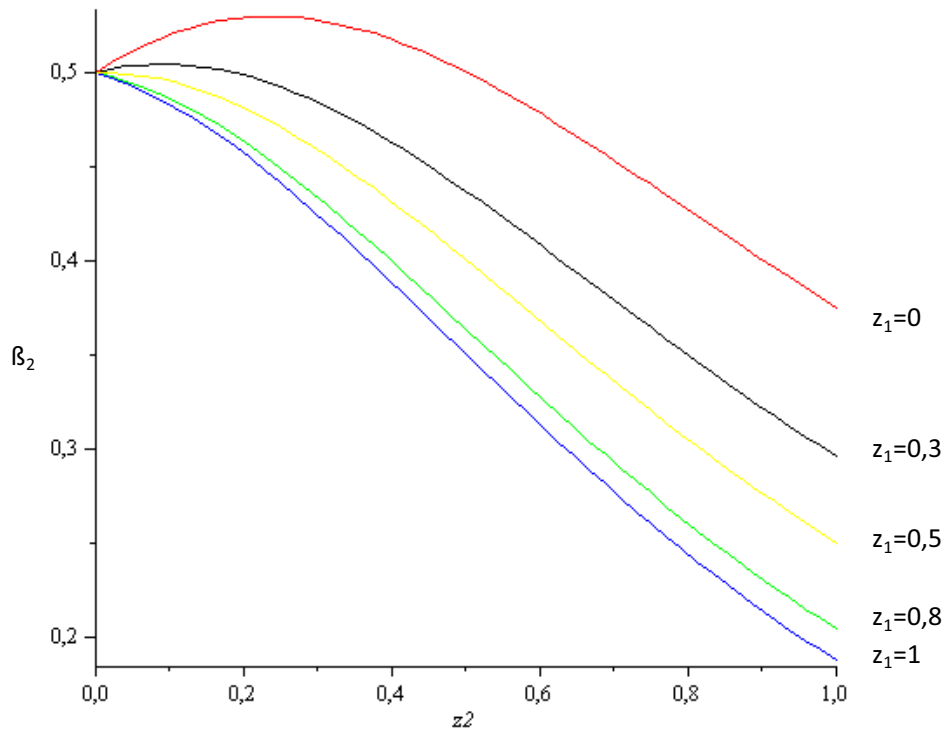


Abbildung 39: Variable Vergütung β_2 in Abhängigkeit des Präzisionsmaßes z_2 (simultane Lösung bei Nicht-Kooperation, unbeschränktes Festgehalt)

Abbildung 39 demonstriert den Zusammenhang zwischen der variablen Vergütung des Verbundpartners und seines Präzisionsmaßes z_2 . Der Verlauf der Vergütungsfunktion in Abhängigkeit von z_2 zeigt, dass für z_1 -Werte kleiner als 0,5 die variable Vergütung zunächst mit steigenden z_2 -Werten wächst und nach Erreichen der maximalen variablen Vergütungshöhe kontinuierlich fällt. Für z_1 -Werte größer als 0,5, sinkt die variable Vergütung mit zunehmenden z_2 -Werten kontinuierlich. Der Maximalwert der variablen Vergütung wird bei der Kombination ($z_1 = 0; z_2 = 0,2361$) erreicht und beträgt $\beta_2^{\max} = 0,528$. Für den Fall der einseitig perfekten Zielkongruenz, d. h. $z_1=0,5$, nimmt die variable Vergütung des Verbundpartners, ausgehend von einem Wert $\beta_2 = 0,5$, stetig ab und erreicht bei $z_2=1$ den Wert $\beta_2 = 0,25$. Des Weiteren ist ersichtlich, dass auch das Präzisionsmaß z_1 einen Einfluss auf die Höhe der va-

riablen Vergütung des Verbundpartners hat. Je kleiner das Präzisionsmaß z_1 ausfällt, desto höhere Anreize muss auch der Verbundpartner setzen.

Das optimale variable Anreizgewicht des Verbundpartners fällt insgesamt kleiner aus als das der Sparkasse. Dies ist auch anhand der Gleichungen (6.44) und (6.45) zu erkennen.

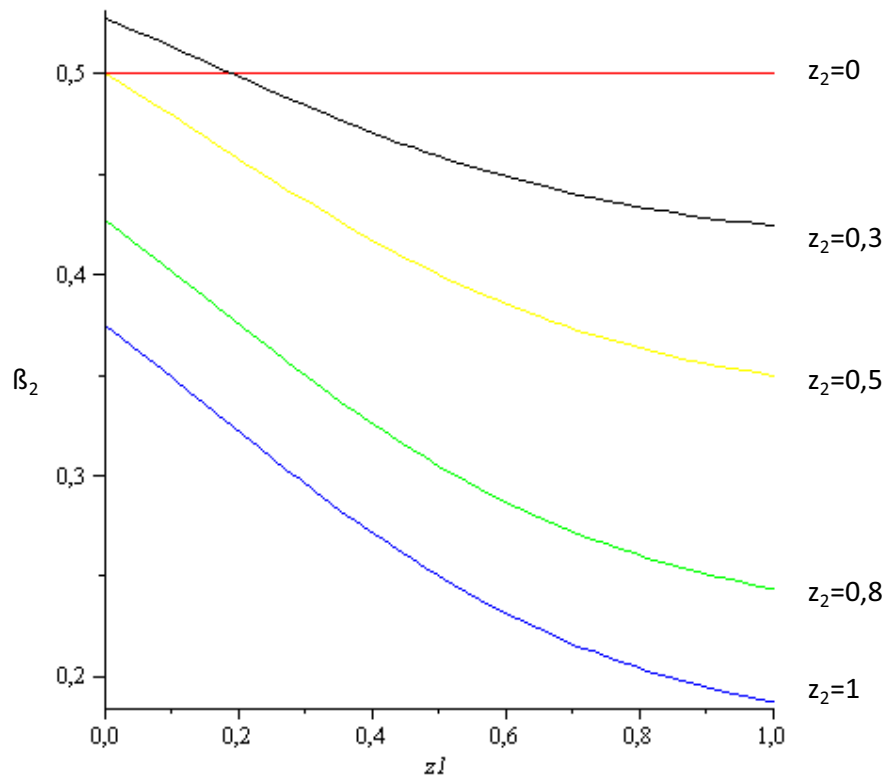


Abbildung 40: Variable Vergütung β_2 in Abhängigkeit des Präzisionsmaßes z_1 (simultane Nicht-Kooperation, unbeschränktes Festgehalt)

Abbildung 40 zeigt den Zusammenhang zwischen der variablen Vergütung des Verbundpartners und dem Präzisionsmaß z_1 . Nehmen die Präzisionsmaße den Wert Null an ($z_1 = z_2 = 0$), so setzt der Verbundpartner das variable Anreizgewicht auf $\beta_2 = 0,5$. An dieser Stelle wird die Aktion a_3 nicht über den variablen Vergütungsanteil gesteuert. Die variable Vergütung des Verbundpartners liegt, unabhängig von der Höhe des Präzisionsmaßes z_1 , konstant bei $\beta_2 = 0,5$, wenn das Präzisionsmaß z_2 einen Wert von Null annimmt. Die variable Vergütungshöhe des Verbund-

partners erreicht bei der Kombination $z_1 = z_2 = 1$ ihren niedrigsten Wert in Höhe von $\beta_2 = 0,1875$.

Nachfolgend ist der Vergleich der variablen Vergütungshöhe des Verbundpartners für den unbeschränkten Festgehaltsfall bei Nicht-Kooperation der Prinzipale sowie die beiden Kooperationsfälle aufgeführt.

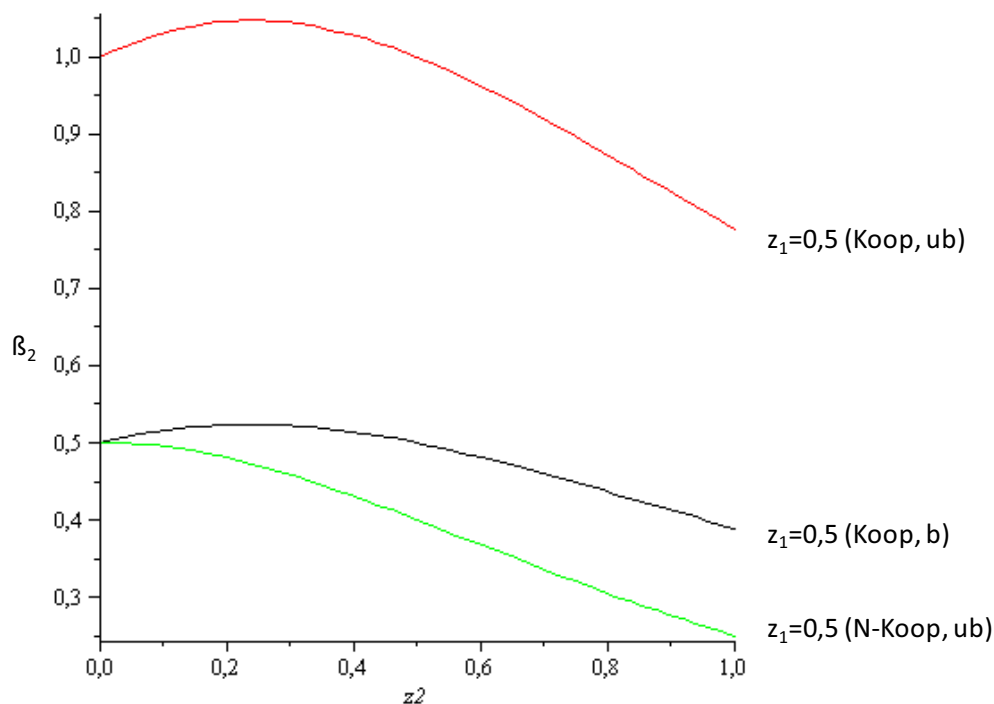


Abbildung 41: Variable Vergütung β_2 in Abhängigkeit des Präzisionsmaßes z_2 (Vergleich der Lösung bei Kooperation und Nicht-Kooperation)

Abbildung 41 zeigt, dass die variable Vergütung des Verbundpartners bei Nicht-Kooperation mit der Sparkasse kleiner ausfällt als in den beiden untersuchten Kooperationsfällen. Da der Verbundpartner keine Pachtzahlung von dem Agenten verlangen kann, muss er seinen Gewinn über das Nettoergebnis abzüglich Entlohnung vereinnahmen. Um die Entlohnungskosten möglichst gering zu halten, sind die β_2 -Werte systematisch geringer als im kooperativen Fall bei beschränktem und unbeschränktem Festgehalt.

Die Gewinne der beiden Prinzipale lassen sich mittels Einsetzen der optimalen Anreizgewichte (vgl. Gleichungen 6.44 und 6.45) sowie der optimalen Aktionslevel des

Agenten (vgl. Gleichung 6.18) in die jeweiligen Zielfunktionen (vgl. Gleichungen 6.36 und 6.40) ermitteln.

Für die Sparkasse ergibt sich die folgende optimale Gewinngröße:

$$E[G_1^*] = k_1 + \beta_1^* + \beta_2^{2*} + \left(\frac{1}{2} + \beta_2^* z_2\right) \cdot (\beta_1^* z_1 + \beta_2^* z_2) - \frac{1}{2} (\beta_1^{2*} + \beta_2^{2*} + (\beta_1^* z_1 + \beta_2^* z_2)^2) - \underline{u}. \quad (6.46)$$

Für den Gewinn des Verbundpartners lässt sich analog der folgende Ausdruck ermitteln:

$$E[G_2^*] = k_2 + (1 - \beta_2^*) \beta_2^* + \left(\frac{1}{2} - \beta_2^* z_2\right) \cdot (\beta_1^* z_1 + \beta_2^* z_2). \quad (6.47)$$

Ein Vergleich der beiden Gewinngrößen ist aufgrund der komplexen Struktur an dieser Stelle nicht möglich. Im späteren Verlauf der Arbeit werden die Gewinngrößen anhand von Zahlenbeispielen analysiert, so dass ein Vergleich der Szenarien möglich ist.

6.4.4.3 Vertragsgestaltung bei unbeschränktem Festgehalt – sequentielle Lösung

Für den Fall der sequentiellen Vertragsverhandlung wird davon ausgegangen, dass die Sparkasse zuerst mit dem Agenten verhandelt und im Anschluss der Verbundpartner dies tut. Im Hinblick auf die Lösung des Anreizproblems ergibt sich damit das folgende Vorgehen. Die Sparkasse antizipiert den Vertrag auf der zweiten Stufe und maximiert ihren Gewinn auf Basis der optimalen Aktionslevel (Gleichung 6.18) und der optimalen variablen Vergütungshöhe des Verbundpartners β_2^* in Abhängigkeit von β_1 (vgl. Gleichung 6.38). Für die Gewinngleichung der Sparkasse ergibt sich damit der folgende Ausdruck:

$$E[G_1] = k_1 + \beta_1 + \beta_2^*(\beta_1)^2 + \left(\frac{1}{2} + \beta_2^*(\beta_1)z_2\right) \cdot (\beta_1 z_1 + \beta_2^*(\beta_1)z_2) - \frac{1}{2} (\beta_1^2 + \beta_2^*(\beta_1)^2 + (\beta_1 z_1 + \beta_2^*(\beta_1)z_2)^2) - \underline{u}, \quad (6.48)$$

wobei anstelle von $\beta_2^*(\beta_1)$ der Ausdruck $\beta_2^*(\beta_1) = \frac{2 + (1 - 2z_1\beta_1)z_2}{4(1 + z_2^2)}$ eingesetzt wird.

Die Ermittlung der optimalen variablen Vergütungshöhe β_1^* mit Hilfe der Bedingung Erster Ordnung nach β_1 führt zu der folgenden Gleichung:

$$\begin{aligned} \frac{\partial E[G_1]}{\partial \beta_1} &= 1 + 2\beta_2^*(\beta_1) \cdot \frac{d\beta_2^*(\beta_1)}{d\beta_1} + \frac{1}{2}z_1 + \frac{1}{2} \frac{d\beta_2^*(\beta_1)}{d\beta_1} z_2 + \beta_2^*(\beta_1)z_1z_2 \\ &+ \frac{d\beta_2^*(\beta_1)}{d\beta_1} \beta_1z_1z_2 + 2\beta_2^*(\beta_1) \cdot \frac{d\beta_2^*(\beta_1)}{d\beta_1} z_2^2 - \beta_1 - \beta_2^*(\beta_1) \cdot \frac{d\beta_2^*(\beta_1)}{d\beta_1} \\ &- \beta_1z_1^2 - \beta_2^*(\beta_1) \cdot \frac{d\beta_2^*(\beta_1)}{d\beta_1} z_2^2 - z_1 \cdot \beta_2^*(\beta_1)z_2 - \beta_1z_1 \frac{d\beta_2^*(\beta_1)}{d\beta_1} z_2. \end{aligned} \quad (6.49)$$

Durch Umformung und Zusammenfassen der Gleichung (6.49) ergibt sich für die Bedingung Erster Ordnung der folgende Ausdruck:

$$\frac{\partial E[G_1]}{\partial \beta_1} = 1 + \frac{1}{2}z_1 + (1 + z_2^2) \cdot (\beta_2^*(\beta_1)) \cdot \frac{d\beta_2^*(\beta_1)}{d\beta_1} + \frac{1}{2}z_2 \cdot \frac{d\beta_2^*(\beta_1)}{d\beta_1} - \beta_1(1 + z_1^2) \quad (6.50)$$

wobei gilt: $\frac{d\beta_2^*(\beta_1)}{d\beta_1} = -\frac{z_1z_2}{2(1 + z_2^2)} < 0$.

Unter Berücksichtigung der Bedingung Erster Ordnung aus dem simultanen Verhandlungsfall (siehe Gleichung 6.43) kann geschlussfolgert werden, dass das optimale Anreizgewicht für β_1 im sequentiellen Verhandlungsfall kleiner ist, da an der Stelle des optimalen Anreizgewichtes im simultanen Fall gilt:

$$\left. \frac{\partial E[G_1]}{\partial \beta_1} \right|_{\beta_1=\beta_1^*} = \left(\frac{1}{2}z_2 + \beta_2^*(\beta_1) \cdot (1 + z_2^2) \right) \cdot \frac{d\beta_2^*(\beta_1)}{d\beta_1} < 0. \quad (6.51)$$

Mittels Ersetzen der jeweiligen Ausdrücke durch die tatsächlichen Gleichungen, d. h.

$$\beta_2^*(\beta_1) = \frac{2 + (1 - 2z_1\beta_1)z_2}{4(1 + z_2^2)} \quad \text{und} \quad \frac{d\beta_2^*(\beta_1)}{d\beta_1} = -\frac{z_1z_2}{2(1 + z_2^2)}$$

ergibt sich das optimale Anreizgewicht der Sparkasse für den Fall der sequentiellen Vertragsverhandlungen:

$$\beta_1^* = \frac{z_1(z_2^2 - 2z_2 + 4) + 8z_2^2 + 8}{2z_2^2(3z_1^2 + 4) + 8z_1^2 + 8}. \quad (6.52)$$

Für das optimale Anreizgewicht des Verbundpartners ergibt sich nach dem Einsetzen der optimalen Anreizhöhe der Sparkasse aus Gleichung (6.52) der folgende Ausdruck:

$$\beta_2^* = \frac{z_1^2(z_2^3 + 4z_2^2 + 4) + z_1(-4z_2^3 - 4z_2) + 2z_2^3 + 4z_2^2 + 2z_2 + 4}{2((4 + 4z_2^2 + z_1^2(3z_2^2 + 4)) \cdot (1 + z_2^2))}. \quad (6.53)$$

Die Funktionsverläufe für die optimalen variablen Anreizgewichte in Abhängigkeit der Präzisionsmaße ergeben eine ähnliche Struktur wie bei simultaner Vertragsverhandlung und sind deshalb an dieser Stelle nicht gesondert dargestellt. Interessanter ist der direkte Vergleich zwischen der simultanen und der sequentiellen Vertragsverhandlung.

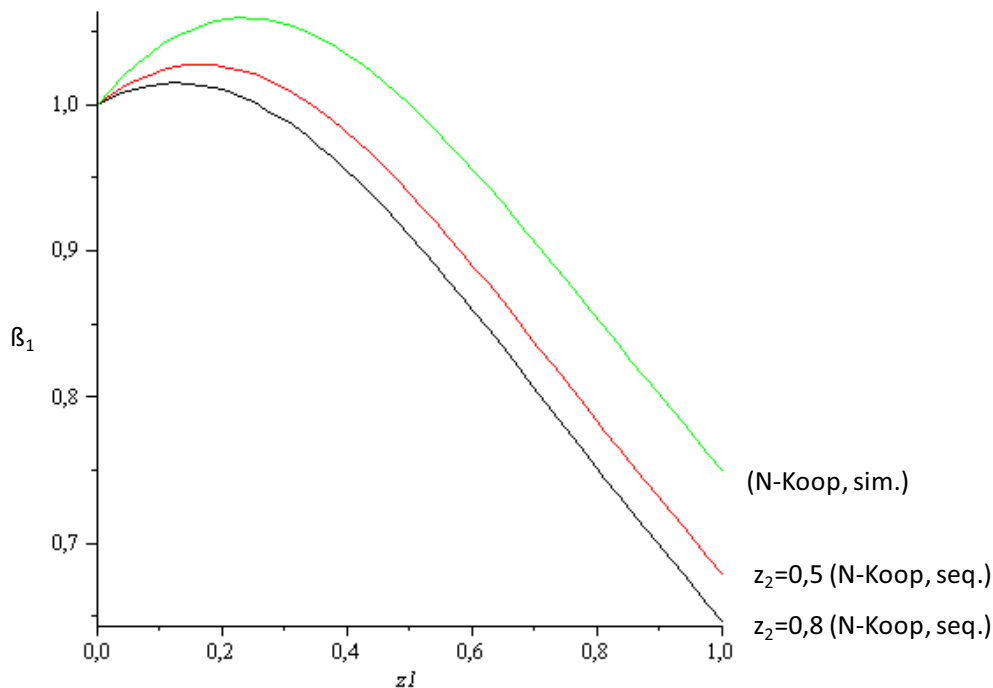


Abbildung 42: Variable Vergütung β_1 in Abhängigkeit des Präzisionsmaßes z_1
(Vergleich simultane und sequentielle Lösung, unbeschränktes Festgehalt)

Abbildung 42 zeigt den Vergleich für den variablen Vergütungsbestandteil der Sparkasse. Die Sparkasse setzt im simultanen Verhandlungsfall höhere variable Anreizgewichte als bei sequentieller Verhandlung mit dem Agenten. Die Sparkasse als Hauptarbeitgeber nutzt ihren First-Mover-Vorteil bei der sequentiellen Vertragsverhandlung aus, um eigene Entlohnungskosten einzusparen und einen Teil der erfolgs-

abhängigen Entlohnung auf den Verbundpartner abzuwälzen und diesen mit höheren variablen Entlohnungskosten zu belasten. Die nachfolgende Abbildung veranschaulicht diesen Sachverhalt für das variable Gehalt des Verbundpartners.

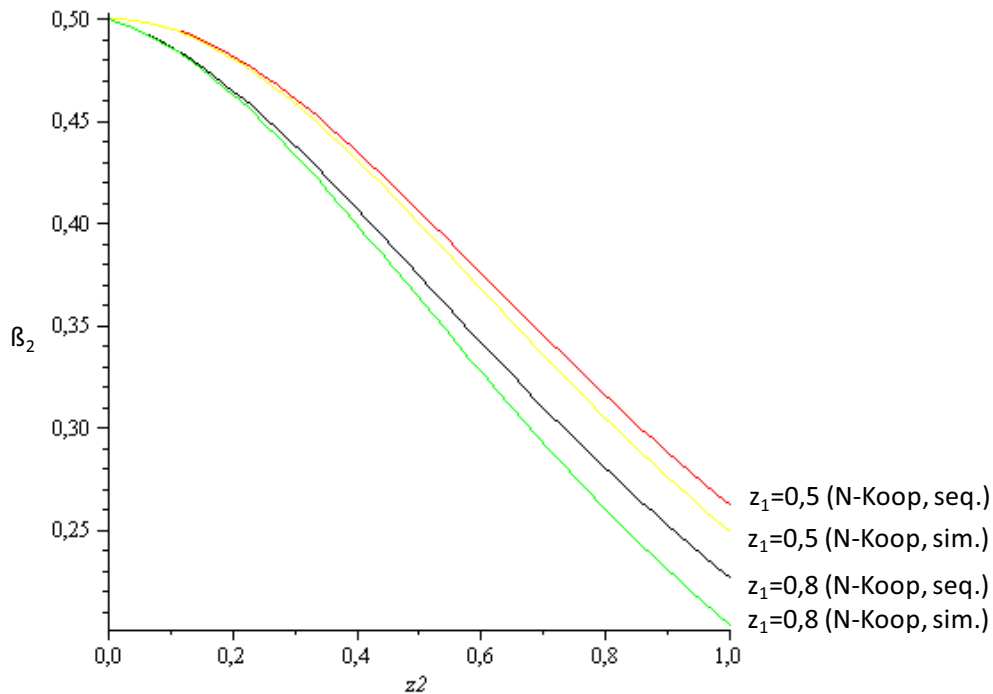


Abbildung 43: Variable Vergütung β_2 in Abhängigkeit des Präzisionsmaßes z_2 (Vergleich simultane und sequentielle Lösung, unbeschränktes Festgehalt)

Abbildung 43 zeigt, dass das variable Gehalt des Verbundpartners im sequentiellen Verhandlungsfall höher liegt als bei simultaner Verhandlung mit der Sparkasse.

Die Gewinne der beiden Prinzipale lassen sich mittels Einsetzen der optimalen Anreizgewichte (vgl. Gleichungen 6.52 und 6.53) sowie der optimalen Aktionslevel des Agenten (vgl. Gleichung 6.18) in die jeweiligen Zielfunktionen (vgl. Gleichungen 6.36 und 6.40) ermitteln.

Für die Sparkasse ergibt sich die folgende optimale Gewinngröße:

$$E[G_1^*] = k_1 + \beta_1^* + \beta_2^{2*} + \left(\frac{1}{2} + \beta_2^* z_2\right) \cdot (\beta_1^* z_1 + \beta_2^* z_2) - \frac{1}{2} (\beta_1^{2*} + \beta_2^{2*} + (\beta_1^* z_1 + \beta_2^* z_2)^2) - \underline{u}. \quad (6.54)$$

Für den Gewinn des Verbundpartners lässt sich analog der folgende Ausdruck ermitteln:

$$E[G_2^*] = k_2 + (1 - \beta_2^*)\beta_2^* + \left(\frac{1}{2} - \beta_2^*z_2\right) \cdot (\beta_1^*z_1 + \beta_2^*z_2). \quad (6.55)$$

Da das optimale Anreizgewicht der Sparkasse im sequentiellen Fall kleiner ausfällt und ein Teil der variablen Entlohnungskosten auf den Verbundpartner übertragen werden, kann die Sparkasse ihren Gewinn gegenüber der simultanen Verhandlungsführung steigern. Der Verbundpartner wird dagegen mit höheren variablen Kosten der Vergütung belastet, so dass er einen kleineren Gewinn zu verzeichnen hat als im Fall der simultanen Vertragsverhandlung mit dem Agenten. Anhand von Gleichung (6.55) lässt sich unmittelbar erkennen, dass ein steigender Wert von β_2^* zu einem geringeren Gewinn für den Verbundpartner führt. Weitere Zusammenhänge und Schlussfolgerungen lassen sich im späteren Verlauf anhand von Zahlenbeispielen aufzeigen.

6.4.4.4 Vertragsgestaltung bei beschränktem Festgehalt – simultane Lösung

In Abschnitt 6.4.3.2 wurde bereits dargestellt, in welcher Konstellation die Bedingung des nicht-negativen Festgehaltes erfüllt ist. Im Folgenden wird die Vertragsgestaltung bei beschränktem Festgehalt analysiert, wenn die beiden Prinzipale nicht kooperieren, sondern ihre eigenen Gewinnfunktionen optimieren. Für das Maximierungsproblem der Prinzipale ergibt sich Folgendes. Der Verbundpartner maximiert seinen Gewinn auf Basis des optimalen Arbeitseinsatzes des Agenten (vgl. Gleichung 6.38). Zur Erinnerung ist die Gewinnfunktion des Verbundpartners nachfolgend noch einmal aufgeführt:

$$\max E[G_2] = E[x_2] - E[s_2(y_2)]$$

$$E[G_2] = k_2 + a_2 + \frac{1}{2}a_3 - \beta_2(a_2 + z_2a_3)$$

$$= k_2 + (1 - \beta_2)\beta_2 + \left(\frac{1}{2} - \beta_2z_2\right) \cdot (\beta_1z_1 + \beta_2z_2).$$

Die optimale Anreizhöhe des Verbundpartners ergibt sich mit Hilfe der Bedingung Erster Ordnung und dem Auflösen nach β_2 (vgl. Gleichung 6.38):

$$\beta_2^*(\beta_1) = \frac{2 + (1 - 2z_1\beta_1)z_2}{4(1 + z_2^2)}.$$

Für den Verbundpartner ändert sich demzufolge zunächst nichts. Da die Teilnahmebedingung des Agenten in dieser Situation nicht bindet und das Festgehalt Null beträgt, lässt sich, unter Berücksichtigung der Anreizbedingung des Agenten, für die Sparkasse die folgende Zielfunktion aufstellen:

$$\max E[G_1] = E[x_1] - E[s(y_1)] \quad (6.56)$$

$$\begin{aligned} \max E[G_1] &= k_1 + a_1 + \frac{1}{2}a_3 - \beta_1(a_1 + z_1a_3) & (6.57) \\ &= k_1 + \beta_1 + \frac{1}{2}(\beta_1z_1 + \beta_2z_2) - \beta_1(\beta_1 + z_1(\beta_1z_1 + \beta_2z_2)) \\ &= k_1 + (1 - \beta_1)\beta_1 + \left(\frac{1}{2} - \beta_1z_1\right) \cdot (\beta_1z_1 + \beta_2z_2). \end{aligned}$$

Bieten die Sparkasse und der Verbundpartner ihre Entlohnungsverträge zeitgleich an, ergibt sich für die Gewinnfunktion der Sparkasse die folgende Bedingung Erster Ordnung:

$$\frac{\partial E[G_1]}{d\beta_1} = 1 + z_1\left(\frac{1}{2} - \beta_2z_2\right) - 2\beta_1(1 + z_1^2) = 0. \quad (6.58)$$

Der optimale variable Anteil β_1 hängt nun von dem Anreizgewicht des Verbundpartners ab und folgt der folgenden Reaktionsfunktion:

$$\beta_1^*(\beta_2) = \frac{2 + z_1(1 - 2\beta_2z_2)}{4(1 + z_1^2)}. \quad (6.59)$$

Der Vergleich der beiden Reaktionsfunktionen (6.38) und (6.59) zeigt, dass die Sparkasse und der Verbundpartner einheitlich agieren und dem Agenten die gleichen Anreizgewichte anbieten. Des Weiteren ist zu erkennen, dass im beschränkten Ver-

handlungsfall beide Prinzipale jeweils in Abhängigkeit der Entscheidung des anderen Prinzipals ihre variablen Anreize festsetzen. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die Sparkasse hier ebenfalls die Differenz aus Ergebnis und Entlohnungskosten maximiert und nicht den Reservationsnutzen zuzüglich Arbeitsleid des Agenten abdeckt. Die Sparkasse kann im beschränkten Festgehaltsfall ihre höheren Entlohnungskosten nicht über Pachtzahlungen des Agenten zurückfordern und maximiert daher ausschließlich das Ergebnis abzüglich der Entlohnungskosten für den Agenten.

Die Reaktionsfunktionen sind nachfolgend grafisch dargestellt.

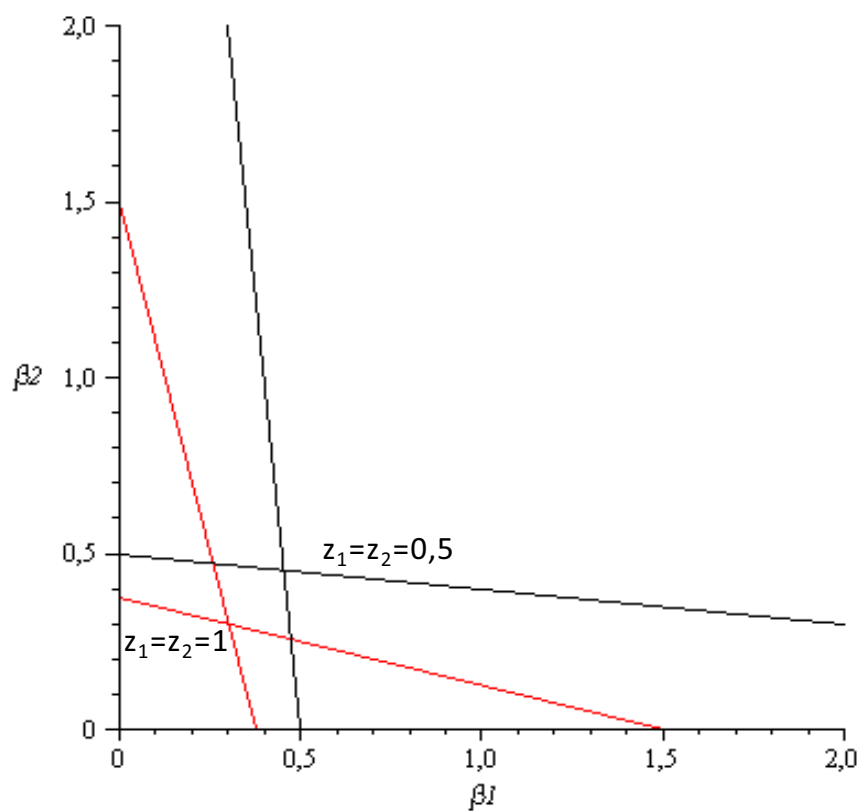


Abbildung 44: Reaktionsfunktionen von β_i
(simultane Lösung bei Nicht-Kooperation, beschränkter Festgehalt)

Die Reaktionsfunktionen zeigen, dass die variablen Vergütungsbestandteile β_i jeweils mit steigendem Anreizwert des anderen Prinzipals sinken. Je größer der Wert für β_1 ist, desto kleiner fällt der Wert für β_2 aus und umgekehrt. Die Präzisionsgüte hat ebenfalls einen Einfluss auf den Verlauf der Reaktionsfunktionen. Bei perfekter Zielkongruenz der Performancemaße ($z_1 = z_2 = 0,5$) werden die Werte für β_i größer und die

Funktion verläuft insgesamt flacher. Dieser Zusammenhang wurde bereits in den vorangegangenen Beispielen erläutert.¹⁹¹

Durch Einsetzen und Umformen der Reaktionsfunktionen ergeben sich für die optimalen Anreizgewichte die folgenden Werte:

$$\left\{ \beta_1^* = \frac{(4 + z_1)z_2^2 - 2z_1z_2 + 2z_1 + 4}{2((3z_1^2 + 4)z_2^2 + 4z_1^2 + 4)}, \beta_2^* = \frac{(4 + z_2)z_1^2 - 2z_1z_2 + 2z_2 + 4}{2((3z_1^2 + 4)z_2^2 + 4z_1^2 + 4)} \right\}. \quad (6.60)$$

Die grafische Darstellung des optimalen Anreizgewichtes in Abhängigkeit der beiden Präzisionsmaße z_i gibt Aufschluss über die Funktionsverläufe. Exemplarisch sind nachfolgend die Abhängigkeiten zwischen β_2 und z_2 abgebildet. Die grafische Darstellung von β_1 und z_1 ergibt ein identisches Bild.

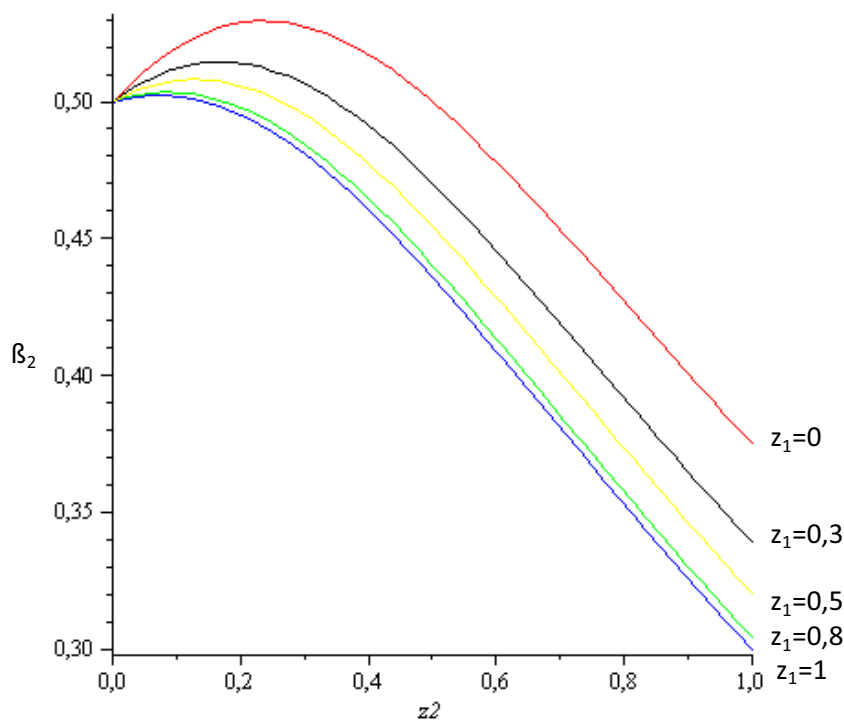


Abbildung 45: Variable Vergütung β_2 in Abhängigkeit des Präzisionsmaßes z_2 (simultane Lösung bei Nicht-Kooperation, beschränktes Festgehalt)

¹⁹¹ Ein grafischer Vergleich mit den Reaktionsfunktionen im unbeschränkten Fall ist nicht möglich, da der variable Anteil β_i im unbeschränkten Fall nicht von z_2 abhängt und demzufolge in der Abbildung nicht dargestellt werden kann.

Abbildung 45 zeigt exemplarisch den Verlauf der variablen Vergütung des Verbundpartners in Abhängigkeit des Präzisionsmaßes z_2 . Der Funktionsverlauf der variablen Vergütung der Sparkasse ist in Bezug auf das Präzisionsmaß z_1 identisch. Ausgehend von einer variablen Vergütungshöhe von $\beta_2=0,5$ steigt die Anreizzahlung zunächst mit zunehmenden z_2 -Werten an. Nach Erreichen des Maximalwertes sinkt die variable Vergütung mit weiter steigenden z_2 -Werten stetig. Das Präzisionsmaß z_1 hat ebenfalls einen Einfluss auf die Anreizzahlung des Verbundpartners und führt mit kleiner werdenden Werten zu einer Erhöhung der variablen Vergütungszahlung des Verbundpartners.

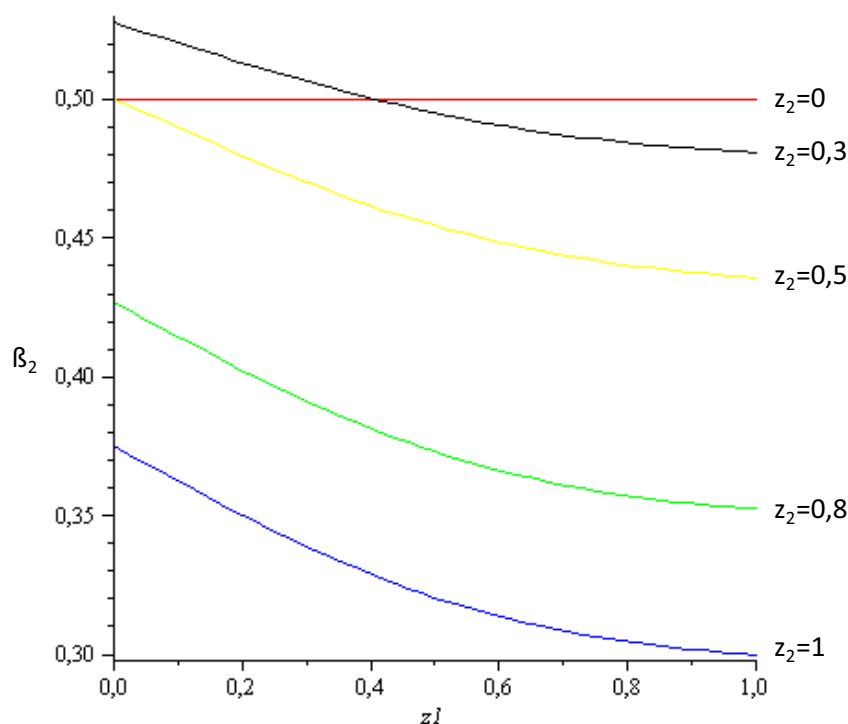


Abbildung 46: Variable Vergütung β_2 in Abhängigkeit des Präzisionsmaßes z_1 (simultane Nicht-Kooperation, beschränktes Festgehalt)

Abbildung 46 stellt den Funktionsverlauf der variablen Vergütung des Verbundpartners in Abhängigkeit des Präzisionsmaßes z_1 dar. Analog ließe sich dies für die variable Vergütung der Sparkasse in Abhängigkeit des Präzisionsmaßes z_2 zeigen. Es wird deutlich, dass steigende z_1 -Werte zu einer Verringerung der variablen Vergütung des Verbundpartners führen. Gleiches gilt für die z_2 -Werte. Bei einem Präzisi-

onsmaß $z_2=0$, setzt der Verbundpartner seine variable Vergütung konstant bei $\beta_2=0,5$ fest, unabhängig von der Höhe des Präzisionsmaßes z_1 .

Anhand der Abbildungen lassen sich Unterschiede zu der optimalen Lösung bei simultaner Vertragsverhandlung mit unbeschränktem Festgehalt erkennen. Während das optimale Anreizgewicht der Sparkasse (β_1) in diesem Fall unabhängig von dem Anreizgewicht des Verbundpartners ermittelt wurde und größer war als das des Verbundpartners, sind hier beide Anreizgewichte gleich groß und hängen jeweils voneinander ab.

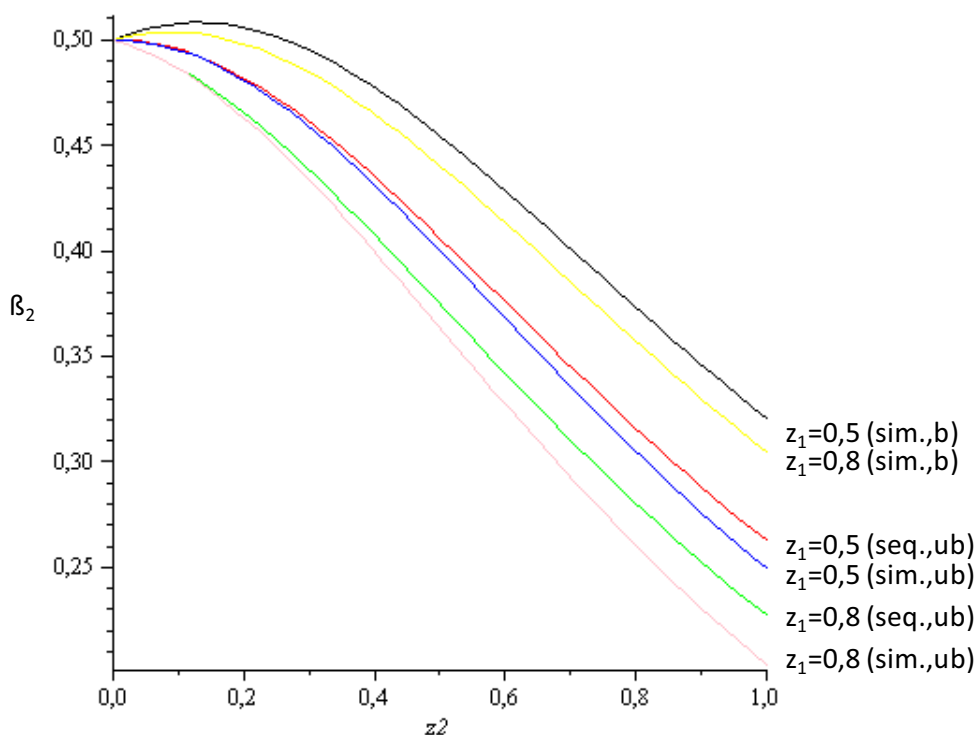


Abbildung 47: Variable Vergütung β_2 in Abhängigkeit des Präzisionsmaßes z_2
(Vergleich: simultane Lösungen beschränkt/unbeschränkt und sequentiell- unbeschränkte Lösung)

Die Funktionsverläufe in Abbildung 47 lassen erkennen, dass die Werte für das optimale Anreizgewicht des Verbundpartners β_2 nicht mit der Lösung im simultanen Vertragsfall bei unbeschränktem Festgehalt übereinstimmen. Zwar liegt der Maximalwert von β_2 ebenfalls bei $z_1 = 0, z_2 = 0,2361$ und ergibt $\beta_2^{\max} = 0,528$, doch wird im Minimum ein Wert von $\beta_2 = 0,3$ (für $z_1 = z_2 = 1$) erreicht. Die Anreiz-

gewichte des Verbundpartners β_2 liegen im beschränkten Festgehaltsfall stets über denen im unbeschränkten Festgehaltsfall. Insgesamt ist zu erkennen, dass die Funktionsverläufe flacher sind als im Fall des unbeschränkten Festgehaltes. Ansonsten stimmt die Verlaufsform der Funktionen mit der im unbeschränkten Festgehaltsszenario überein.

Die Gewinne der beiden Prinzipale, Sparkasse und Verbundpartner, lassen sich wiederum mittels Einsetzen der optimalen Anreizgewichte (Gleichung 6.60) sowie der optimalen Aktionsniveaus (Gleichung 6.18) in die jeweiligen Zielfunktionen ermitteln. Für die Sparkasse ergibt sich daraus der folgende Gewinn:

$$E[G_1^*] = k_1 + (1 - \beta_1^*)\beta_1^* + \left(\frac{1}{2} - \beta_1^*z_1\right) \cdot (\beta_1^*z_1 + \beta_2^*z_2). \quad (6.61)$$

Für den Verbundpartner lässt sich analog die folgende Gewinngröße ermitteln:

$$E[G_2^*] = k_2 + (1 - \beta_2^*)\beta_2^* + \left(\frac{1}{2} - \beta_2^*z_2\right) \cdot (\beta_1^*z_1 + \beta_2^*z_2). \quad (6.62)$$

Die Sparkasse und der Verbundpartner setzen im Fall der simultanen Vertragsverhandlung mit dem Agenten, unter der Bedingung, dass das Festgehalt nicht negativ sein darf, die gleichen Anreizgewichte, sofern die Präzisionsmaße gleich groß sind ($z_1=z_2$). Aufgrund der Tatsache, dass die beiden optimalen Anreizgewichte β_i^* für alle $z_1=z_2$ gleich groß sind, lässt sich für die Gewinngrößen ableiten, dass diese hier ebenfalls übereinstimmen.

6.4.4.5 Vertragsgestaltung bei beschränktem Festgehalt – sequentielle Lösung

Für den Fall der sequentiellen Vertragsverhandlung wird davon ausgegangen, dass die Sparkasse zuerst mit dem Agenten verhandelt und erst im Anschluss daran der Verbundpartner verhandelt. Die Sparkasse antizipiert den optimalen Vertrag zwischen Agent und Verbundpartner und maximiert ihren Gewinn auf Basis der optimalen Aktionslevel (Gleichung 6.18) und der optimalen variablen Vergütungshöhe des Verbundpartners β_2^* in Abhängigkeit von β_1 (vgl. Gleichung 6.38). Für die Gewinngleichung der Sparkasse ergibt sich demzufolge:

$$E[G_1] = k_1 + (1 - \beta_1)\beta_1 + \left(\frac{1}{2} - \beta_1 z_1\right) \cdot (\beta_1 z_1 + \beta_2^*(\beta_1) z_2), \quad (6.63)$$

wobei anstelle von $\beta_2^*(\beta_1)$ der Term $\frac{2 + z_1(1 - 2\beta_2 z_2)}{4(1 + z_1^2)}$ eingesetzt wird. Mittels der

Bedingung Erster Ordnung wird die optimale Anreizhöhe β_1^* ermittelt. Es ergibt sich die folgende Gleichung für die Bedingung Erster Ordnung:

$$\begin{aligned} \frac{\partial E[G_1]}{d\beta_1} &= 1 - 2\beta_1 + \frac{1}{2}z_1 + \frac{1}{2}z_2 \cdot \frac{d\beta_2^*(\beta_1)}{d\beta_1} - 2\beta_1 z_1^2 - z_1 z_2 \cdot \beta_2^*(\beta_1) \\ &\quad - \frac{d\beta_2^*(\beta_1)}{d\beta_1} \cdot \beta_1 z_1 z_2. \end{aligned} \quad (6.64)$$

Nach dem Umformen und Zusammenfassen der Gleichung (6.64) ergibt sich für die Bedingung Erster Ordnung:

$$\begin{aligned} \frac{\partial E[G_1]}{d\beta_1} &= 1 + \frac{1}{2}z_1 - 2\beta_1(1 + z_1^2) + \frac{1}{2}z_2 \cdot \frac{d\beta_2^*(\beta_1)}{d\beta_1} \\ &\quad - z_1 z_2 \cdot (\beta_2^*(\beta_1) + \frac{d\beta_2^*(\beta_1)}{d\beta_1} \cdot \beta_1), \end{aligned} \quad (6.65)$$

wobei gilt: $\frac{d\beta_2^*(\beta_1)}{d\beta_1} = -\frac{z_1 z_2}{2(1 + z_2^2)} < 0$.

Unter Berücksichtigung der Bedingung Erster Ordnung aus dem simultanen Verhandlungsfall (siehe Gleichung 6.58) und Beachtung der nachfolgenden Erläuterung, kann die Schlussfolgerung gezogen werden, dass das optimale Anreizgewicht für β_1 im sequentiellen Verhandlungsfall bei beschränktem Festgehalt ebenfalls kleiner ist als die simultane Lösung, da gilt:

$$\left. \frac{\partial E[G_1]}{d\beta_1} \right|_{\beta_1=\beta_1^*} = \left(\frac{1}{2} - z_1 \beta_1 \right) \cdot z_2 \frac{d\beta_2^*(\beta_1)}{d\beta_1} \quad \begin{array}{l} < 0 \\ > 0 \end{array} \quad \text{für} \quad \begin{array}{l} z_1 \beta_1 < \frac{1}{2} \\ z_1 \beta_1 > \frac{1}{2}. \end{array} \quad (6.66)$$

Der Term $z_1 \beta_1$ lässt sich bei genauerer Betrachtung weiter spezifizieren, da für einen Wert von $z_1=0,5$ gilt, dass β_1 maximal den Wert 0,5 annehmen kann. Mit größer

werdenden z_I -Werten nimmt der Wert für β_I ab, so dass sich keine Kombination von z_I und β_I ergibt, die in Multiplikation zu einem Wert von 0,5 führt. Liegt der Wert von z_I dagegen unterhalb von 0,5, wird der Wert für β_I zwar größer, aber übersteigt im Maximum nicht den Wert von $\beta_I=0,529$. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass das Produkt aus z_I und β_I stets kleiner als 0,5 ist und somit der variable Anteil bei beschränktem Festgehalt und sequentieller Verhandlung kleiner ist als bei simultaner Verhandlung.

Durch Ersetzen der jeweiligen Ausdrücke, d. h. $\beta_2^*(\beta_1) = \frac{2 + (1 - 2z_1\beta_1)z_2}{4(1 + z_2^2)}$ und

$\frac{d\beta_2^*(\beta_1)}{d\beta_1} = -\frac{z_1z_2}{2(1 + z_2^2)}$, ergibt sich das optimale Anreizgewicht der Sparkasse für den

Fall der sequentiellen Vertragsverhandlungen bei beschränktem Festgehalt:

$$\beta_1^* = \frac{2z_1^2 + 2 + z_1(1 - z_2)}{2((2 + z_1^2)z_2^2 + 2z_1^2 + 2)}. \quad (6.67)$$

Für das optimale Anreizgewicht des Verbundpartners ergibt sich mittels Einsetzen des optimalen Anreizgewichtes aus der Gleichung (6.67) in die Gleichung (6.39) der folgende Ausdruck:

$$\beta_2^* = \frac{(z_2^3 + z_2) \cdot (z_1^2 - 2z_1 + 2) + (3z_1^2 + 4)z_2^2 + 4z_1^2 + 4}{4((2 + z_1^2)z_2^2 + 2z_1^2 + 2) \cdot (1 + z_2^2)}. \quad (6.68)$$

Wie bereits für den Verhandlungsfall bei unbeschränktem Festgehalt gezeigt, fallen auch bei beschränktem Festgehalt und sequentieller Vertragsverhandlung die Anreizgewichte der Prinzipale unterschiedlich groß aus. Die Sparkasse kann ihren First-Mover-Vorteil nutzen und einen niedrigeren variablen Vergütungsanteil setzen und damit ihre Entlohnungskosten senken. Der Verbundpartner muss daraufhin einen höheren optimalen Vergütungsanteil setzen und entlastet die Sparkasse von einem Teil ihrer Kosten.

Die Funktionsverläufe für die optimalen variablen Anreizgewichte in Abhängigkeit der Präzisionsmaße ergeben eine ähnliche Struktur wie die in den zuvor dargestellten Abbildungen. Das variable Anreizgewicht des Verbundpartners fällt bei sequen-

tieller Vertragsverhandlung größer aus als das der Sparkasse. Des Weiteren ist der variable Vergütungsanteil des Verbundpartners höher als im simultanen Verhandlungsschema, da der Verbundpartner die niedrigeren Anreize der Sparkasse als First-Mover ausgleicht.

Da sich anhand der grafischen Darstellungen der Funktionen keine neuen Erkenntnisse gewinnen lassen, wird nachfolgend lediglich der Verlauf der variablen Vergütung der Sparkasse in Abhängigkeit des Präzisionsmaßes z_1 aufgeführt, um den Sachverhalt aus Gleichung (6.66) optisch herauszuarbeiten.

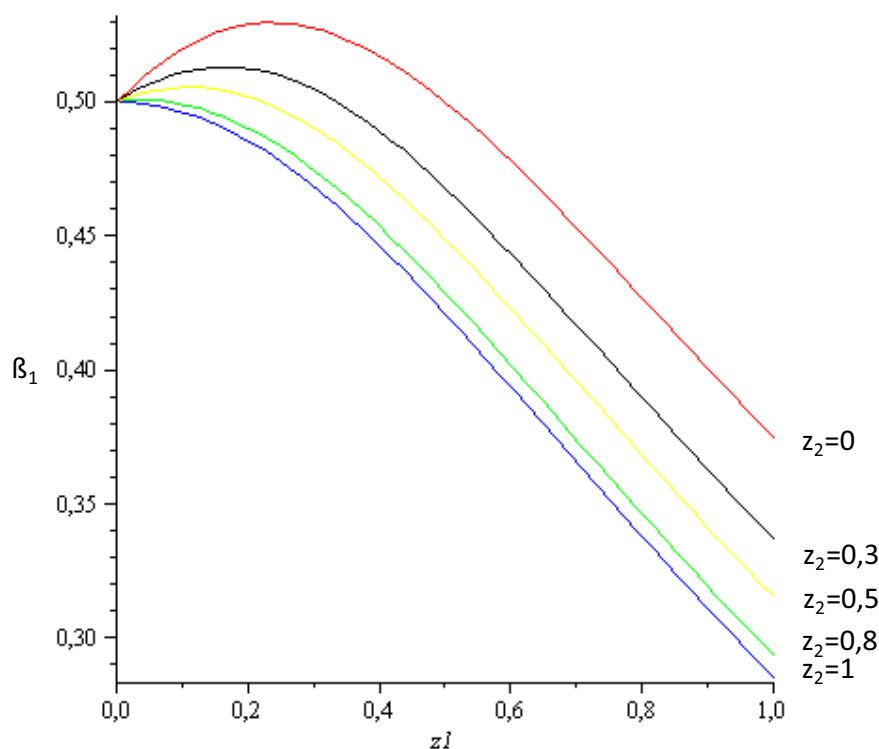


Abbildung 48: Variable Vergütung β_1 in Abhängigkeit des Präzisionsmaßes z_1 (sequentielle Lösung bei Nicht-Kooperation, beschränktes Festgehalt)

Anhand von Abbildung 48 ist der zuvor geschilderte Zusammenhang zwischen z_1 und β_1 nachzuvollziehen. Es wird deutlich, dass das Produkt der beiden Parameter stets kleiner als 0,5 ist.

Nachfolgend sind zwei vergleichende Abbildungen für die variable Vergütung der Sparkasse im beschränkten und im unbeschränkten Festgehaltsfall sowie für die variable Vergütung des Verbundpartners in beiden Fällen dargestellt.

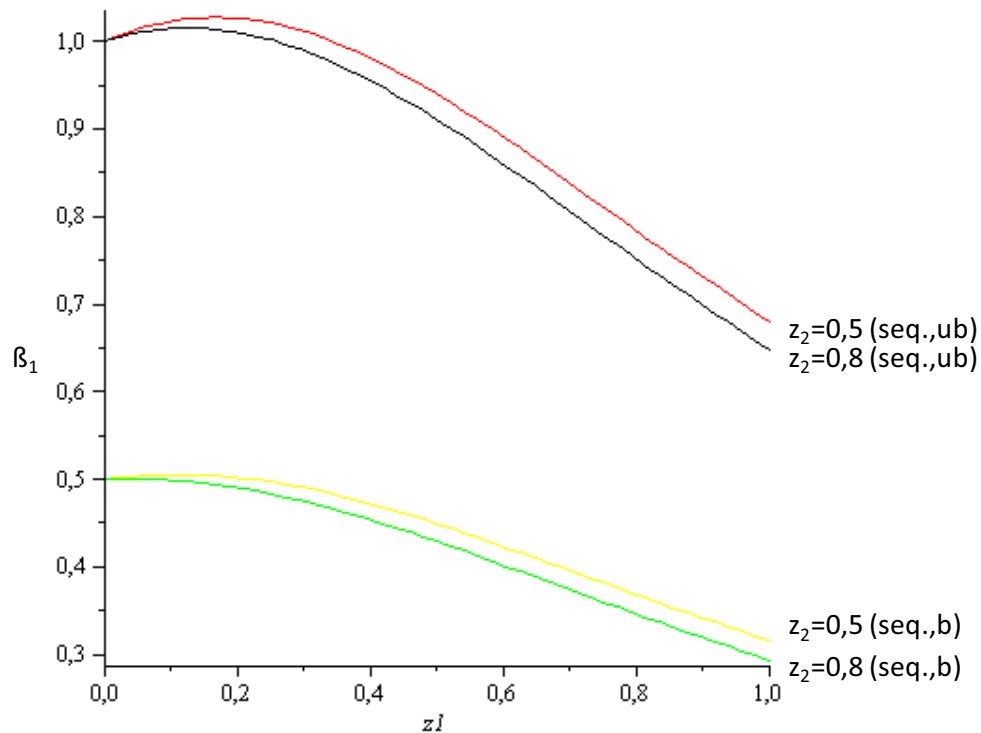


Abbildung 49: Variable Vergütung β_1 in Abhängigkeit des Präzisionsmaßes z_1
(Vergleich der sequentiellen Lösungen bei Nicht-Kooperation, beschränktes/unbeschränktes Festgehalt)

Abbildung 49 zeigt, dass die variable Vergütung der Sparkasse im unbeschränkten Fall deutlich höher liegt als im beschränkten Fall. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die Sparkasse im unbeschränkten Fall, über Pachtzahlungen des Agenten, die höheren variablen Entlohnungskosten ausgleichen kann.

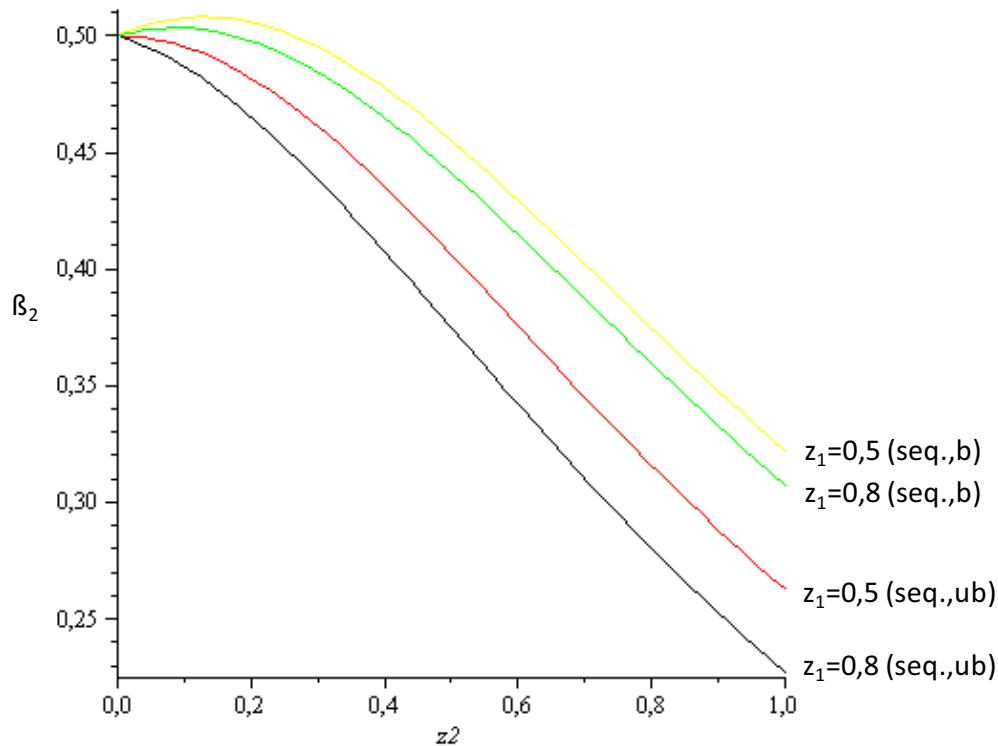


Abbildung 50: Variable Vergütung β_2 in Abhängigkeit des Präzisionsmaßes z_2
 (Vergleich der sequentiellen Lösungen bei Nicht-Kooperation, beschränktes/unbeschränktes Festgehalt)

Abbildung 50 stellt den Vergleich der variablen Vergütung des Verbundpartners gegenüber und zeigt, dass der Verbundpartner im beschränkten Festgehaltsfall die höheren Anreize setzt, um die niedrigeren Vergütungsanteile der Sparkasse auszugleichen. Er kann sich im unbeschränkten Fall aufgrund der höheren Zahlungen der Sparkasse zurücknehmen und einen Teil der Entlohnungskosten auf die Sparkasse abwälzen.

Im beschränkten Festgehaltsfall ist die Sparkasse nicht bereit, einen so hohen variablen Anteil zu setzen, da sie diese nicht über entsprechende Pachtzahlungen des Agenten ausgleichen kann. Zudem kann sie im sequentiellen Verhandlungsfall, infolge des First-Mover-Vorteils, einen weiteren Teil der variablen Vergütung auf den Verbundpartner übertragen und diesem zusätzlich aufbürden. Der Verbundpartner setzt im sequentiell-beschränkten Festgehaltsszenario deutlich höhere Anreize als im sequentiell-unbeschränkten Festgehaltsfall.

Die Gewinne der beiden Prinzipale lassen sich mittels Einsetzen der optimalen Anreizgewichte (vgl. Gleichungen 6.67 und 6.68) sowie der optimalen Aktionslevel des Agenten (vgl. Gleichung 6.18) in die jeweiligen Zielfunktionen (vgl. Gleichungen 6.61 und 6.62) ermitteln.

Für die Sparkasse ergibt sich der folgende optimale Gewinn:

$$E[G_1^*] = k_1 + (1 - \beta_1^*)\beta_1^* + \left(\frac{1}{2} - \beta_1^*z_1\right) \cdot (\beta_1^*z_1 + \beta_2^*z_2). \quad (6.69)$$

Für den Gewinn des Verbundpartners lässt sich analog der folgende Ausdruck ermitteln:

$$E[G_2^*] = k_2 + (1 - \beta_2^*)\beta_2^* + \left(\frac{1}{2} - \beta_2^*z_2\right) \cdot (\beta_1^*z_1 + \beta_2^*z_2). \quad (6.70)$$

Da das optimale Anreizgewicht der Sparkasse im sequentiellen Fall kleiner ausfällt und ein Teil der variablen Entlohnungskosten auf den Verbundpartner übertragen wird, kann die Sparkasse ihren Gewinn gegenüber der simultanen Verhandlungsführung steigern. Der Verbundpartner wird dagegen mit höheren variablen Kosten belastet, so dass er einen kleineren Gewinn erhält als im Fall der simultanen Vertragsverhandlung mit dem Agenten.

6.4.5 VERGLEICH DER VARIANTEN

Nachdem die verschiedenen Möglichkeiten der Vertragsverhandlung zwischen Prinzipalen und Agent sowie der Prinzipale untereinander modelltheoretisch dargestellt und analysiert wurden, soll in einem nächsten Schritt ein Vergleich der Szenarien erfolgen. Dazu werden die wesentlichen Ergebnisse der vorangegangenen Ausführungen in einer Tabelle zusammengestellt. Aufgrund der zum Teil sehr komplexen Ausdrücke werden die Ergebnisse in drei Tabellen dargestellt. Tabelle 18 gibt einen Überblick über die optimalen Aktionslevel des Agenten (a_i^*). Tabelle 19 fasst die Ergebnisse im Hinblick auf die optimalen Anreizgewichte (β_i^*) der Prinzipale zusammen. In Tabelle 20 werden die erwarteten Gewinne der beiden Prinzipale wiedergegeben.

Einordnung	a_1^*	a_2^*	a_3^*
First-Best-Lösung	1	1	1
Second-Best-Lösungen	β_1^*	β_2^*	$z_1\beta_1^* + z_2\beta_2^*$

Tabelle 18: Übersicht - optimale Aktionslevel in allen Szenarien

Die Betrachtung der optimalen Aktionslevel zeigt, dass die Arbeit des Agenten, insbesondere über die variablen Anreizgewichte der beiden Prinzipale, gesteuert wird. Lediglich in der First-Best-Lösung können die Prinzipale, aufgrund der Beobachtbarkeit der Handlungen und Ergebnisse des Agenten, genaue Vorgaben zu der erwarteten Leistung machen. Der Agent wird diese erfüllen und das optimale Aktionsniveau in Höhe von Eins für alle drei Aktionen zeigen.

Für alle anderen Szenarien gilt, dass die Handlungen und Ergebnisse des Agenten für die Prinzipale nicht beobachtbar und die Ergebnisse x_i nicht kontrahierbar sind, so dass es in der Regel zu einer mangelnden Zielkongruenz zwischen Prinzipal und Agent kommt. Die Prinzipale nutzen Performancemaße zur Beurteilung der Arbeit des Agenten und bieten dem Agenten Entlohnungsfunktionen mit einer variablen Komponente an, um den nötigen Anreiz für die Ausübung der gewünschten Aktionen sowie Aktionslevel zu setzen.

Die Aktionen a_1 und a_2 werden ausschließlich über die Anreizgewichte β_1^* respektive β_2^* gesteuert. Die Aktion a_3 wird von beiden Prinzipalen gleichermaßen benötigt/erwünscht und demzufolge auch durch die beiden Anreizgewichte β_1^* und β_2^* sowie zusätzlich über die Präzisionsmaße z_1 und z_2 beeinflusst. Nehmen die Präzisionsmaße den Wert Null an, wird der Agent auf die Ausübung der dritten Aktion komplett verzichten. Die Ermittlung des optimalen Aktionsniveaus ist für alle Szenarien, in Abhängigkeit von den jeweiligen optimalen Anreizgewichten, gleich. Aufgrund der unterschiedlichen optimalen Anreizgewichte (vgl. Tabelle 19) ergeben sich im Optimum der Szenarien abweichende Aktionsniveaus des Agenten. Sofern die variablen Vergütungskomponenten $\beta_1^* = \beta_2^* = 1$ betragen und zudem die Präzisionsma-

ße den Wert $z_1 + z_2 = 1$ annehmen, ergibt sich für alle Szenarien die First-Best-Lösung mit $a_1^* = a_2^* = a_3^* = 1$.

Für die optimalen Anreizgewichte der Prinzipale ergeben sich in den einzelnen Szenarien die folgenden Lösungen:

Einordnung	Art der Zusammenarbeit	Spezifizierung	β_1^*	β_2^*
First-Best			-	-
Second-Best	Kooperation	unbeschränktes Festgehalt	$\frac{1 + (1 - z_2) \cdot z_1 + z_2^2}{z_1^2 + z_2^2 + 1}$	$\frac{1 + (1 - z_1) \cdot z_2 + z_1^2}{z_1^2 + z_2^2 + 1}$
		beschränktes Festgehalt	$\frac{1 + (1 - z_2)z_1 + z_2^2}{2(1 + z_1^2 + z_2^2)}$	$\frac{1 + (1 - z_1)z_2 + z_1^2}{2(1 + z_1^2 + z_2^2)}$
	Nicht-Kooperation	unbeschränktes Festgehalt/simultan	$\frac{2 + z_1}{2(1 + z_1^2)}$	$\frac{(1 - 2z_1)z_2 + 2 + 2z_1^2}{4(1 + z_1^2) \cdot (1 + z_2^2)}$
		unbeschränktes Festgehalt/sequentiell	$\frac{z_1(z_2^2 - 2z_2 + 4) + 8z_2^2 + 8}{2z_2^2(3z_1^2 + 4) + 8z_1^2 + 8}$	$\frac{z_1^2(z_2^3 + 4z_2^2 + 4) + z_1(-4z_2^3 - 4z_2) + 2z_2^3 + 4z_2^2 + 2z_2 + 4}{2(4 + 4z_2^2 + z_1^2(3z_2^2 + 4)) \cdot (1 + z_2^2)}$
		beschränktes Festgehalt/simultan	$\frac{(4 + z_1)z_2^2 - 2z_1z_2 + 2z_1 + 4}{2((3z_1^2 + 4)z_2^2 + 4z_1^2 + 4)}$	$\frac{(4 + z_2)z_1^2 - 2z_1z_2 + 2z_2 + 4}{2((3z_1^2 + 4)z_2^2 + 4z_1^2 + 4)}$
		beschränktes Festgehalt/sequentiell	$\frac{2z_1^2 + 2 + z_1(1 - z_2)}{2((2 + z_1^2)z_2^2 + 2z_1^2 + 2)}$	$\frac{(z_2^3 + z_2) \cdot (z_1^2 - 2z_1 + 2) + (3z_1^2 + 4)z_2^2 + 4z_1^2 + 4}{4((2 + z_1^2)z_2^2 + 2z_1^2 + 2) \cdot (1 + z_2^2)}$

Tabelle 19: Übersicht - optimale Anreizgewichte in allen Szenarien

Aufgrund der zum Teil komplexen Strukturen lässt die Übersicht der optimalen variablen Anreizgewichte auf den ersten Blick nur bedingt Schlussfolgerungen über die Größe sowie das Verhältnis der Anreizgewichte zueinander zu. Anhand der Bedingungen Erster Ordnung sowie der grafischen Darstellungen, konnten erste Erkenntnisse bezüglich Parameterabhängigkeiten und Größenvergleichen abgeleitet werden.

Um eine bessere Ausgangsbasis für den Vergleich der einzelnen Szenarien zu erhalten, sind nachfolgend die variablen Vergütungsanteile der Sparkasse (β_1) und des Verbundpartners (β_2) für alle untersuchten Szenarien zusammenfassend abgebildet:

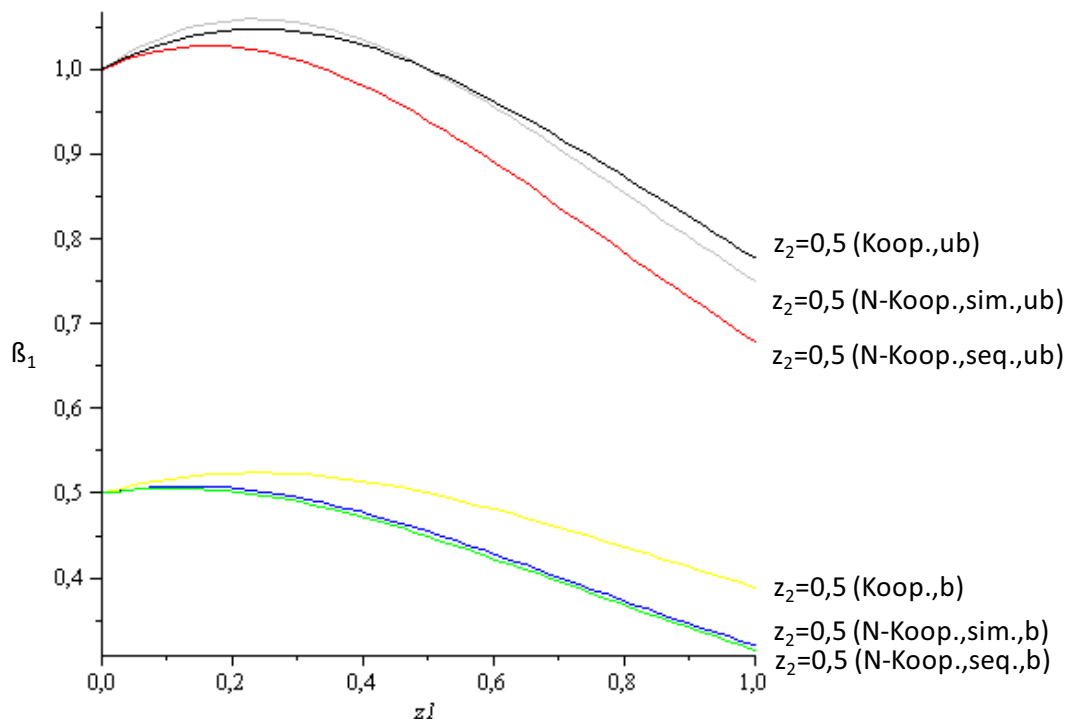


Abbildung 51: Variable Vergütung β_1 in Abhängigkeit des Präzisionsmaßes z_1 (Vergleich aller Lösungen)

Abbildung 51 stellt die variablen Vergütungszahlungen der Sparkasse in Abhängigkeit des Präzisionsmaßes z_1 für alle untersuchten Szenarien dar. Da nachfolgend eine szenarienbezogene Betrachtung für beide Prinzipale (Sparkasse und Verbundpartner) erfolgt, werden an dieser Stelle die wesentlichen Erkenntnisse nur kurz vorgestellt.

Es ist zu erkennen, dass die Funktionsverläufe für alle Szenarien ähnlich sind und die unbeschränkten Verhandlungen für die Sparkasse zu deutlich höheren Anreizzahlungen führen. Des Weiteren ist ersichtlich, dass bei beschränktem Festgehalt die Kooperation stets zu höheren variablen Zahlungen der Sparkasse führt als die Nicht-Kooperation. Für den unbeschränkten Festgehaltsfall ist eine eindeutige Schlussfolgerung nicht möglich. Die Abbildung veranschaulicht allerdings deutlich, dass die Sparkasse bei den sequentiellen Vertragsverhandlungen kleinere Anreizzahlungen leistet als bei simultaner Verhandlung mit dem Verbundpartner.

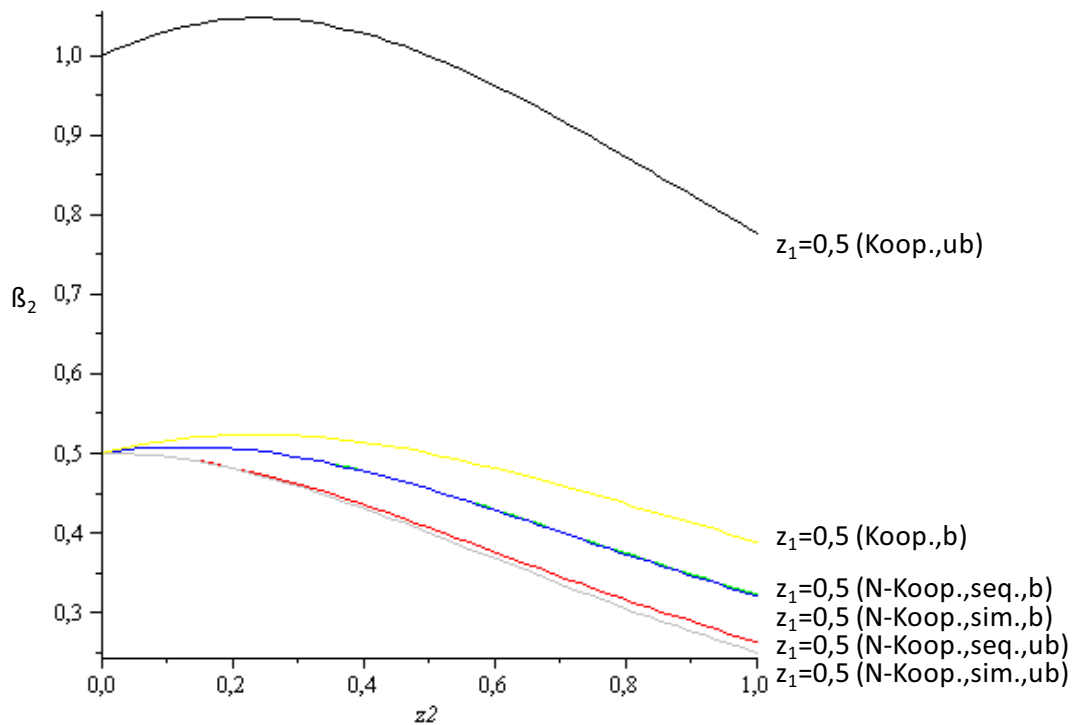


Abbildung 52: Variable Vergütung β_2 in Abhängigkeit des Präzisionsmaßes z_2
(Vergleich aller Lösungen)

Abbildung 52 demonstriert, dass die Funktionsverläufe der variablen Zahlungen des Verbundpartners ebenfalls eine ähnliche Struktur aufweisen. Die Abbildung zeigt, dass der Verbundpartner im Fall der Kooperation bei unbeschränktem Festgehalt die höchsten Anreizzahlungen leistet. Alle anderen Szenarien führen zu deutlich niedrigeren Zahlungen. Insgesamt führt eine Kooperation mit der Sparkasse zu höheren variablen Entgeltzahlungen als eine Nicht-Kooperation. Des Weiteren ist zu erkennen, dass der Verbundpartner im sequentiellen Verhandlungsfall mehr zahlt als im simultanen Fall. Ebenfalls zu erkennen ist, dass der Verbundpartner bei Nicht-Kooperation und beschränktem Festgehalt stärkere Anreize setzt als bei Nicht-Kooperation und unbeschränktem Festgehalt.

Die zusammenfassenden Erkenntnisse und Schlussfolgerungen, die auf Basis der Tabelle 19 und der Abbildungen 51 und 52 gezogen werden können, sind nachfolgend szenarienbezogen dargestellt:

First-Best-Lösung

In der First-Best-Lösung werden keine variablen Entlohnungsanreize benötigt, weil die Prinzipale dem Agenten exakte Vorschriften über die zu erbringende Leistung und das erwartete Ergebnis machen und dieses direkt beobachten und überprüfen können.

Second-Best-Lösungen

Bei den Second-Best-Lösungen kommen variable Vergütungsanreize zum Einsatz, um den Agenten für die drei auszuführenden Aktionen zu motivieren. Je nach Höhe des Anreizgewichtes, wählt der Agent den passenden Arbeitseinsatz aus (vgl. Tabelle 19). Die Prinzipale setzen, je nach Szenario, den aus ihrer Sicht optimalen Anreiz für den Agenten.

Kooperation

1. In dem Kooperationsmodell wählen beide Prinzipale jeweils die gleiche Höhe für ihr optimales Anreizgewicht, sofern die Präzisionsmaße z_i gleich groß sind.
2. Es ist ersichtlich, dass die Anreizgewichte bei beschränktem Festgehalt kleiner ausfallen als bei unbeschränktem Festgehalt. Sie sind unter den gegebenen Modellbedingungen exakt halb so groß.

Die geringeren Anreizgewichte bei beschränktem Festgehalt sind darauf zurückzuführen, dass die Prinzipale bei beschränkter Lösung nicht in der Lage sind, das aus den höheren Anreizen entstehende Ergebnis über eine Pachtzahlung des Agenten zurückzuholen. Sie können die Differenz aus dem Ergebnis und den variablen Gehaltszahlungen maximieren, so dass eine Festgehaltszahlung in Höhe von Null verbleibt. Bei unbeschränktem Festgehalt können die Prinzipale dagegen die höheren Anreizzahlungen über eine entsprechende Pachtzahlung des Agenten ausgleichen.

Nicht-Kooperation

Bei Nicht-Kooperation gilt für die Sparkasse das gleiche Verhältnis zwischen der unbeschränkten Festgehalts-Lösung und der beschränkten Festgehalts-Lösung.

1. Die beschränkte Lösung führt bei der Sparkasse zu kleineren Anreizgewichten als die unbeschränkte Lösung. Für den Verbundpartner gilt dieser Zusammenhang nicht, da er sich nicht über Pachtzahlungen des Agenten refinanzieren kann. Der Verbundpartner kann aufgrund der höheren variablen Anreizgewichte der Sparkasse seinen eigenen variablen Anteil zurückfahren, d. h. er setzt bei unbeschränktem Festgehalt geringere Anreize als im beschränkten Festgehallsfall.
2. Anhand der Bedingungen Erster Ordnung ist abzuleiten, dass das optimale Anreizgewicht bei simultaner Entscheidung der Prinzipale für die Sparkasse größer und für den Verbundpartner kleiner ausfällt als bei der sequentiellen Entscheidung, wobei die Sparkasse den First-Mover-Vorteil besitzt. Dies gilt sowohl für die beschränkte als auch die unbeschränkte Lösung.
3. Bei Nicht-Kooperation der Prinzipale ist die Höhe der optimalen Anreizgewichte beider Prinzipale, mit Ausnahme der simultan-beschränkten Lösung, abweichend voneinander. Dies liegt darin begründet, dass der Verbundpartner ausschließlich die Differenz aus erwartetem Ergebnis und zu zahlender Entlohnung maximiert, während die Sparkasse als Hauptarbeitgeber, im Falle der unbeschränkten Lösung, die Differenz aus dem erwarteten Ergebnis und dem Arbeitsleid sowie dem Reservationsnutzen des Agenten maximiert. Sie kann über eine Verpachtung an den Agenten ihre höheren Anreizgewichte ausgleichen und ist somit in der Lage, höhere variable Entlohnungsanreize zu setzen.
4. Bei der beschränkten Lösung maximieren beide Prinzipale die Differenz aus erwartetem Ergebnis und zu zahlender Entlohnung, so dass bei simultaner Entscheidung der Prinzipale die gleichen optimalen Anreizgewichte gewählt werden. Bei der sequentiellen Lösung kann die Sparkasse ihren First-Mover-Vorteil ausspielen und einen Teil der Entlohnung an den Verbundpartner übertragen und somit ihre eigene Anreizzahlung verringern.

Kooperation vs. Nicht-Kooperation

Ein Vergleich der optimalen Anreizgewichte bei Kooperation und Nicht-Kooperation führt anhand der Gleichungen zu keinem eindeutigen Ergebnis. Die Abbildungen lassen allerdings die folgende Schlussfolgerung zu.

Bei Kooperation setzt der Verbundpartner sowohl bei beschränktem als auch bei unbeschränktem Festgehalt höhere Anreize als bei Nicht-Kooperation. Die Sparkasse setzt bei beschränktem Festgehalt ebenfalls in der Kooperationslösung die höheren Anreize. Bei unbeschränktem Festgehalt ist der Sachverhalt nicht eindeutig zu beschreiben.

Anhand der Abbildung 51 ist zu erkennen, dass die Sparkasse zunächst in der nicht-kooperativen simultanen Vertragsverhandlung die höchsten variablen Anreize setzt und ab einem Wert von $z_i=0,5$ ein Wechsel stattfindet, so dass die Kooperationslösung zu höheren variablen Entlohnungsanteilen führt. Dieser Sachverhalt wird im Rahmen eines Zahlenbeispiels genauer betrachtet, um zu analysieren, inwieweit die Präzisionsmaße z_i einen Einfluss auf den Verlauf dieser beiden Größen haben.

Tabelle 20 gibt Aufschluss über die zu erwartenden Gewinne der beiden Prinzipale.¹⁹²

192 Die Gewinngrößen sind aufgrund ihrer komplexen Struktur in Abhängigkeit der jeweiligen optimalen Aktionslevel dargestellt. Diese können der Tabelle 19 entnommen werden.

Ein- ordnung	Art der Zu- sammen- arbeit	Spezifizierung	$E[G_1^*]$	$E[G_2^*]$
First-Best			$k_1 + k_2 + \frac{3}{2} - \underline{u}$	
Second- Best	Kooperati- on	unbeschränktes Festgehalt	$k_1 + k_2 + \beta_1^* + \beta_2^* + (\beta_1^* z_1 + \beta_2^* z_2) - \frac{1}{2}(\beta_1^{2*} + \beta_2^{2*} + (\beta_1^* z_1 + \beta_2^* z_2)^2) - \underline{u}$	
		beschränktes Fest- gehalt	$k_1 + k_2 + \beta_1^* + \beta_2^* + \beta_1^* z_1 + \beta_2^* z_2 - \beta_1^{2*} - \beta_2^{2*} - (\beta_1^* z_1 + \beta_2^* z_2)^2$	
	Nicht- Kooperati- on	unbeschränktes Festgehalt/ simultan	$k_1 + \beta_1^* + \beta_2^{2*} + (\frac{1}{2} + \beta_2^* z_2) \cdot (\beta_1^* z_1 + \beta_2^* z_2)$ $-\frac{1}{2}(\beta_1^{2*} + \beta_2^{2*} + (\beta_1^* z_1 + \beta_2^* z_2)^2) - \underline{u}$	$k_2 + (1 - \beta_2^*)\beta_2^* + (\frac{1}{2} - \beta_2^* z_2) \cdot (\beta_1^* z_1 + \beta_2^* z_2)$
		unbeschränktes Festgehalt/ sequentiell	$k_1 + \beta_1^* + \beta_2^{2*} + (\frac{1}{2} + \beta_2^* z_2) \cdot (\beta_1^* z_1 + \beta_2^* z_2)$ $-\frac{1}{2}(\beta_1^{2*} + \beta_2^{2*} + (\beta_1^* z_1 + \beta_2^* z_2)^2) - \underline{u}$	$k_2 + (1 - \beta_2^*)\beta_2^* + (\frac{1}{2} - \beta_2^* z_2) \cdot (\beta_1^* z_1 + \beta_2^* z_2)$
		beschränktes Fest- gehalt/ simultan	$k_1 + (1 - \beta_1^*)\beta_1^* + (\frac{1}{2} - \beta_1^* z_1) \cdot (\beta_1^* z_1 + \beta_2^* z_2) - f_1$	$k_2 + (1 - \beta_2^*)\beta_2^* + (\frac{1}{2} - \beta_2^* z_2) \cdot (\beta_1^* z_1 + \beta_2^* z_2)$
		beschränktes Fest- gehalt/ sequentiell	$k_1 + (1 - \beta_1^*)\beta_1^* + (\frac{1}{2} - \beta_1^* z_1) \cdot (\beta_1^* z_1 + \beta_2^* z_2)$	$k_2 + (1 - \beta_2^*)\beta_2^* + (\frac{1}{2} - \beta_2^* z_2) \cdot (\beta_1^* z_1 + \beta_2^* z_2)$

Tabelle 20: Übersicht – Gewinne der Prinzipale in allen Szenarien

Ausgehend von der First-Best-Lösung, in der die Prinzipale den höchstmöglichen Gewinn realisieren, werden die Ergebnisse bei Kooperation und Nicht-Kooperation der Prinzipale betrachtet.

Kooperation

1. Es ist festzustellen, dass die Gewinne der beiden Prinzipale bei Kooperation gleich groß sind, da die Prinzipale ihren Gewinn gemeinsam maximieren und, sofern nicht anders vereinbart, die Hälfte des Gesamtgewinns erhalten.

2. Des Weiteren ist der Gewinn der Prinzipale bei unbeschränktem Festgehalt stets größer als bei beschränktem (vgl. Abschnitt 6.4.3.2).

Ein Vergleich der Kooperationslösung bei unbeschränktem Festgehalt mit der First-Best-Lösung zeigt, dass diese genau dann erreicht wird, wenn die Präzisionsmaße z_i zusammen den Wert Eins ergeben ($z_1 + z_2 = 1$). Alle anderen Kombinationen führen zu einem schlechteren Ergebnis. Für das Ergebnis bei beschränktem Festgehalt gilt ebenfalls, dass die First-Best-Lösung genau dann erreicht wird, wenn die Präzisionsmaße zusammen den Wert Eins ergeben.

Nicht-Kooperation

Bezüglich Nicht-Kooperation der Prinzipale lässt sich erkennen, dass der Verbundpartner in allen vier Szenarien die gleiche Gewinnfunktion maximiert, allerdings die optimalen Anreizgewichte variieren und demzufolge auch die Gewinngrößen abweichen.

1. Der Verbundpartner erreicht bei simultaner Vertragsverhandlung mit der Sparkasse stets ein höheres Ergebnis als bei sequentieller Vertragsverhandlung. Dies ist unmittelbar einleuchtend, da er im sequentiellen Verhandlungsfall ein höheres variables Anreizgewicht setzen muss und sich dies negativ auf seinen erwarteten Gewinn auswirkt.
2. Bei der Sparkasse verhält es sich genau in umgekehrter Richtung. Sie kann bei sequentieller Vertragsverhandlung einen höheren Gewinn erzielen als bei simultaner Verhandlung, da sie ihren First-Mover-Vorteil ausspielt und einen Teil ihrer Entlohnungskosten auf den Verbundpartner überträgt.
3. Bezüglich unbeschränkter und beschränkter Vertragsverhandlung mit dem Agenten lässt sich feststellen, dass bei unbeschränktem Festgehalt beide Prinzipale mit höheren Gewinnen rechnen können als bei der beschränkten Lösung.

Dies ist darauf zurückzuführen, dass die Anreizgewichte bei unbeschränktem Festgehalt höher ausfallen und der Agent daraufhin eine höhere Arbeitsleistung zeigt, was wiederum zu besseren Ergebnissen führt. Aufgrund einer möglichen Pachtzah-

lung des Agenten, kann die Sparkasse die Mehrkosten an variabler Entlohnung ausgleichen und sich insgesamt besser stellen als bei beschränkter Lösung. Der Verbundpartner profitiert von den höheren Ergebnissen und kann seinen Gewinn ebenfalls steigern. Zudem spart der Verbundpartner gegenüber der beschränkten Lösung variable Entlohnungskosten ein, da die Sparkasse bereit ist, einen höheren Anreiz zu setzen.

Kooperation vs. Nicht-Kooperation

Ein Vergleich der Kooperationslösung mit der Nicht-Kooperationslösung¹⁹³ lässt sich aufgrund der Komplexität der Ausdrücke an dieser Stelle nicht durchführen. Es wird jedoch die These aufgestellt, dass der Verbundpartner bei der unbeschränkten Lösung stärker von einer Kooperation mit der Sparkasse profitiert als die Sparkasse selbst und sein Gewinn im Vergleich zu der Nicht-Kooperationslösung höher liegt. Diese These wird im Rahmen eines Zahlenbeispiels noch einmal näher beleuchtet.

Bei der beschränkten Kooperationslösung ist zu erkennen, dass die Gewinngleichung exakt der Summe der beiden Einzelgewinngleichungen aus der beschränkt-simultanen Nicht-Kooperationslösung entspricht. Das Ergebnis ist ausschließlich von den optimalen Anreizgewichten β_i^* abhängig. Da die β_i^* -Werte das Gesamtergebnis sowohl positiv als auch negativ beeinflussen, ist es schwierig, eine eindeutige Aussage abzuleiten.

Es lässt sich jedoch erkennen, dass für $\beta_i^* < 1$ gilt, $\beta_i^* > \beta_i^{*2}$. Dasselbe gilt für die Präzisionsmaße z_i . Unter Berücksichtigung der optimalen Anreizgewichte für die simultan-beschränkte Kooperationslösung und die simultan-beschränkte Nicht-Kooperationslösung lässt sich ableiten, dass die optimalen Anreizgewichte den Maximalwert von $\beta_{\max}^K = 0,6035$ (Kooperation) bzw. $\beta_{\max}^{NK} = 0,5295$ (Nicht-Kooperation) nicht überschreiten. Das bedeutet zum einen, dass die Anreizgewichte in diesem Fall im positiven Zusammenhang mit dem Gesamtgewinn stehen und zum

193 Bei der Nicht-Kooperation werden jeweils die simultanen Ergebnisse betrachtet.

anderen, dass die Kooperationslösung zu höheren optimalen Anreizgewichten führt und hier demzufolge auch der höhere Gesamtgewinn sowie Einzelgewinn für die beiden Prinzipale zu erwarten ist.

Nachfolgend werden die bereits dargestellten Erkenntnisse und Thesen anhand vereinfachender Maßnahmen sowie von Zahlenbeispielen verifiziert und soweit möglich ergänzt.

6.4.6 VERGLEICH DER VARIANTEN UNTER DER ANNAHME $z_1 = z_2 = z$

Um die Komplexität der zuvor aufgeführten Ergebnisgleichungen zu reduzieren, wird im Folgenden die vereinfachende Annahme getroffen, dass die Präzisionsmaße gleich groß sind, so dass gilt $z_1 = z_2 = z$. Auf die optimalen Aktionslevel a_1^* und a_2^* des Agenten hat diese Annahme keine Auswirkung, d. h. sie bleiben unverändert. Die Annahme wirkt sich lediglich auf die dritte Aktion a_3^* aus und führt für die Second-Best-Lösungen zu dem folgenden optimalen Ausdruck: $a_3^* = z(\beta_1^* + \beta_2^*)$. Unter Berücksichtigung dieser Veränderung ergibt sich für die optimalen Anreizgewichte die folgende neue Ergebnistabelle.

Ein- ordnung	Art der Zu- sammen- arbeit	Spezifizierung	β_1^*	β_2^*
First-Best			-	-
Second- Best	Kooperation	unbeschränktes Festgehalt	$\frac{z+1}{2z^2+1}$	$\frac{z+1}{2z^2+1}$
		beschränktes Festgehalt	$\frac{z+1}{2(2z^2+1)}$	$\frac{z+1}{2(2z^2+1)}$
	Nicht- Kooperation	unbeschränktes Festgehalt/ simultan	$\frac{z+2}{2(z^2+1)}$	$\frac{z+2}{4(z^2+1)^2}$
		unbeschränktes Festgehalt/ sequentiell	$\frac{z^3+6z^2+4z+8}{2(3z^4+8z^2+4)}$	$\frac{z^5+2z^3+4z^2+2z+4}{2(3z^4+8z^2+4)(1+z^2)}$
		beschränktes Festgehalt/ simultan	$\frac{z+2}{2(3z^2+2)}$	$\frac{z+2}{2(3z^2+2)}$
		beschränktes Festgehalt/ sequentiell	$\frac{2+z^2+z}{2(z^4+4z^2+2)}$	$\frac{z^5+z^4+3z^3+6z^2+2z+4}{4(z^4+4z^2+2)(z^2+1)}$

Tabelle 21: Übersicht - optimale Anreizgewichte in allen Szenarien, wenn $z_1 = z_2 = z$

Die Ergebnisse in Tabelle 21 bestätigen, dass die Prinzipale bei Kooperation das gleiche Anreizgewicht setzen und dieses im unbeschränkten Fall exakt doppelt so groß ist wie das Ergebnis im beschränkten Kooperationsfall. Des Weiteren ist zu erkennen, dass die unbeschränkten Vertragsverhandlungen bei Nicht-Kooperation für die Sparkasse zu höheren Anreizgewichten führen als die beschränkten Vertragsverhandlungen. Aufgrund der höheren Anreizzahlungen der Sparkasse im unbeschränkten Vertragsfall ist zu erwarten, dass der Verbundpartner seine Anreizzahlungen entsprechend herabsetzt und demzufolge im beschränkten Verhandlungsfall

höhere Anreizgewichte setzt als im unbeschränkten Fall. Um dies zu überprüfen, wird die folgende Bedingung analysiert:

$$\frac{z+2}{4(z^2+1)^2} < \frac{z+2}{2(3z^2+2)}. \quad (6.71)$$

Daraus lässt sich die folgende Bedingung ableiten:

$$4(z^2+1)^2 > 2(3z^2+2). \quad (6.72)$$

Durch Umformung und Zusammenfassung ergibt sich der Ausdruck:

$$4z^4 + 2z^2 > 0, \quad (6.73)$$

woraus sich die Schlussfolgerung ziehen lässt, dass der Verbundpartner im Fall der unbeschränkten Verhandlung für alle $z > 0$ geringere Anreize setzt als im beschränkten Festgehaltsfall.

Der Vergleich der simultanen mit der sequentiellen Lösung zeigt, dass die Sparkasse bei simultanen Vertragsverhandlungen mit dem Verbundpartner ein höheres Anreizgewicht setzt als bei sequentieller Vertragsverhandlung, wenn sie als First-Mover agiert. Nachfolgend wird dies exemplarisch für den Fall der unbeschränkten Verhandlung bei Nicht-Kooperation für die Sparkasse gezeigt. Wenn die Sparkasse bei simultanen Vertragsverhandlungen ein höheres Anreizgewicht setzt als bei sequentiellen Verhandlungen, dann gilt die folgende Bedingung:

$$\frac{z+2}{2(z^2+1)} > \frac{z^3+6z^2+4z+8}{2(3z^4+8z^2+4)}. \quad (6.74)$$

Nach Umstellung und Zusammenfassung der beiden Ausdrücke ergibt sich die folgende Bedingung:

$$4z^5 + 6z^3 + 4z^2 > 0. \quad (6.75)$$

Anhand der Bedingung ist ersichtlich, dass diese für alle $z > 0$ erfüllt ist und somit die Sparkasse in sequentiellen Verhandlungen einen geringeren variablen Anreiz setzt als in simultanen Verhandlungen. Wenn der Verbundpartner die geringeren Anreize der Sparkasse im sequentiellen Verfahren ausgleichen möchte, muss er als Se-

cond-Mover auf das bereits gesetzte Anreizgewicht der Sparkasse reagieren und höhere Anreize setzen.

Bezüglich der Anreizsetzung bei unbeschränktem Festgehalt unter Kooperation und Nicht-Kooperation lässt sich anmerken, dass der Verbundpartner in der Kooperationslösung immer die höheren Anreize setzt. Für die Sparkasse ist diese Aussage nur in Abhängigkeit der Präzisionsmaße möglich. Die Bedingung für die Anreizgewichte der Sparkasse lautet:

$$\frac{z+1}{2z^2+1} > \frac{z+2}{2(z^2+1)} \quad (6.76)$$

$$\rightarrow z(1-2z) > 0.$$

Die Bedingung ist genau dann erfüllt, wenn $z < \frac{1}{2}$ ist. In dieser Konstellation setzt die Sparkasse in der Kooperation die höheren Anreize. Wenn $z > \frac{1}{2}$ ist, führt die Nicht-Kooperation zu höheren Anreizgewichten.

Die simultane Anreizsetzung bei beschränktem Festgehalt verläuft für die Sparkasse und den Verbundpartner gleich, d. h. sie setzen jeweils die gleichen Anreizgewichte. Für alle $z > 0$ gilt, dass bei Kooperation höhere Anreize gesetzt werden als bei Nicht-Kooperation. Dies kann mit Hilfe der nachfolgenden Ausführungen gezeigt werden (Vergleich Kooperation mit beschränktem Festgehalt und Nicht-Kooperation bei beschränktem Festgehalt und simultaner Handlung):

$$\frac{z+1}{2(2z^2+1)} > \frac{z+2}{2(3z^2+2)} \quad (6.77)$$

$$\rightarrow 2z^3 + 2z - 2z^2 > 0.$$

Mit Hilfe dieses Ausdrucks ist zu erkennen, dass die Bedingung für alle $z > 0$ erfüllt ist und somit die Kooperationslösung bei beschränktem Festgehalt zu höheren Anreizen führt. Auf die Darstellung der erwarteten Gewinne der Prinzipale in Abhängig-

keit der variablen Anreizgröße wird verzichtet, da die allgemeine Darstellung Tabelle 20 entnommen werden kann.

6.4.7 VERGLEICH DER VARIANTEN ANHAND VON ZAHLENBEISPIELEN

Um in einem letzten Schritt eine konkrete Vorstellung von den Größenverhältnissen und Parameterabhängigkeiten der optimalen Anreizgewichte sowie Gewinne in den einzelnen Verhandlungsformen zu bekommen, sind nachfolgend einige Zahlenbeispiele aufgeführt. Bei den Zahlenbeispielen wird davon ausgegangen, dass die Basisbeiträge des Agenten Null sind ($k_i = 0$). Der Reservationsnutzen wird weiterhin mit \underline{u} ausgewiesen. Für die Präzisionsmaße z_i werden unterschiedliche Zahlenkombinationen angenommen und entsprechend aufgeführt.¹⁹⁴

In Tabelle 22 sind die optimalen Anreizgewichte der Prinzipale für den Fall, dass die Präzisionsmaße gleich groß sind, dargestellt ($z_1 = z_2$).

Art der Zusammenarbeit	Spezifizierung	β_1^*					β_2^*				
		0	0.3	0.5	0.7	1	0	0.3	0.5	0.7	1
Parameterwerte $z_1=z_2$											
Kooperation	unbeschränktes Festgehalt	1	1.1017	1	0.8586	0.6667	1	1.1017	1	0.8586	0.6667
	beschränktes Festgehalt	0.5	0.5509	0.5	0.4293	0.3333	0.5	0.5509	0.5	0.4293	0.3333
Nicht-Kooperation	unbeschränktes Festgehalt simultan	1	1.0550	1	0.9060	0.75	0.5	0.4839	0.4	0.3040	0.1875
	unbeschränktes Festgehalt sequentiell	1	1.0293	0.9394	0.8150	0.6333	0.5	0.4850	0.4061	0.3190	0.2167
	beschränktes Festgehalt simultan	0.5	0.5066	0.4546	0.3890	0.3	0.5	0.5066	0.4546	0.3890	0.3
	beschränktes Festgehalt sequentiell	0.5	0.5046	0.4490	0.3798	0.2857	0.5	0.5067	0.4551	0.3906	0.3036

Tabelle 22: Übersicht – Zahlenbeispiele für die variablen Anreizgewichte ($z_1 = z_2$)

Anhand der Zahlenwerte kann gezeigt bzw. überprüft werden, ob die zuvor gezogenen Schlussfolgerungen zutreffend sind und inwieweit die aufgestellten Thesen bestätigt bzw. widerlegt werden können. Für gleich große Präzisionsmaße lässt sich fest-

¹⁹⁴ In der Tabelle wird auf die Darstellung der First-Best-Lösung verzichtet, da hier keine variablen Anreizgewichte zum Einsatz kommen.

stellen, dass die zuvor getroffenen Schlussfolgerungen korrekt sind. In Kürze lassen sich die Ergebnisse wie folgt zusammenfassen:

1. Bei Kooperation setzen beide Prinzipale die gleichen Anreizgewichte.
2. Bei Kooperation führt die unbeschränkte Festgehaltslösung zu exakt doppelt so hohen Anreizgewichten wie die beschränkte Lösung.
3. Bei Nicht-Kooperation und beschränktem Festgehalt treffen beide Prinzipale die gleiche Anreizsetzung bei simultaner Verhandlung mit dem Agenten.
4. Bei Nicht-Kooperation setzt die Sparkasse (β_1^*) im simultanen Fall stets höhere Anreizgewichte als im sequentiellen Verhandlungsfall.
5. Der Verbundpartner setzt als Second-Mover (β_2^*) dagegen in der sequentiellen Verhandlung die höheren Anreize, um die geringeren Anreize der Sparkasse auszugleichen.
6. Bei Nicht-Kooperation setzt die Sparkasse im unbeschränkten Festgehaltsfall die höheren Anreize und bei beschränktem Festgehalt setzt der Verbundpartner die höheren Anreize im Vergleich zur unbeschränkten Lösung.
7. Ein Vergleich der Kooperations- mit der Nicht-Kooperationslösung zeigt, dass die Sparkasse im beschränkten Festgehaltsfall bei Kooperation stets die höheren Anreize setzt. Bei unbeschränktem Festgehalt gilt dies für alle $z < \frac{1}{2}$, sofern $z > \frac{1}{2}$ ist, setzt die Sparkasse bei Nicht-Kooperation größere Anreize.¹⁹⁵
8. Für den Verbundpartner gilt, dass er in der Kooperationslösung stets höhere Anreizgewichte setzt als bei Nicht-Kooperation mit der Sparkasse.

195 Dieser Zusammenhang gilt nur für die Betrachtung $z_1 = z_2 = z$. Für andere z_1 - z_2 -Kombinationen verändert sich dieser Sachverhalt (vgl. Tabellen 23 und 24).

9. Die Höhe der Anreizgewichte wächst zunächst mit zunehmender Größe der Präzisionsmaße. Nach Erreichen eines Wertes z_i^{\max} nimmt die Höhe der Anreizgewichte mit weiter steigenden z_i -Werten ab.

In den folgenden Tabellen sind die Anreizgewichte für voneinander abweichende Präzisionsmaße ($z_1 \neq z_2$) abgebildet, wobei in Tabelle 23 die Präzisionsmaße in Addition genau den Wert Eins ergeben ($z_1 + z_2 = 1$).

Art der Zusammenarbeit	Spezifizierung	β_1^*				β_2^*			
		0.3/0.7	0.7/0.3	0/1	1/0	0.3/0.7	0.7/0.3	0/1	1/0
Parameterwerte $z_1+z_2=1$ und $z_1 \neq z_2$		0.3/0.7	0.7/0.3	0/1	1/0	0.3/0.7	0.7/0.3	0/1	1/0
Kooperation	unbeschränktes Festgehalt	1	1	1	1	1	1	1	1
	beschränktes Festgehalt	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
Nicht-Kooperation	unbeschränktes Festgehalt simultan	1.0550	0.9060	1	0.75	0.3787	0.4402	0.3750	0.5
	unbeschränktes Festgehalt sequentiell	0.9955	0.8650	1	0.75	0.3829	0.4442	0.3750	0.5
	beschränktes Festgehalt simultan	0.4872	0.4187	0.5	0.3750	0.4187	0.4871	0.3750	0.5
	beschränktes Festgehalt sequentiell	0.4791	0.4167	0.5	0.3750	0.4193	0.4874	0.3750	0.5

Tabelle 23: Übersicht – Zahlenbeispiele für die variablen Anreizgewichte ($z_1 \neq z_2$ und $z_1 + z_2 = 1$)

Art der Zusammenarbeit	Spezifizierung	β_1^*					β_2^*				
		0.1/0.5	0.3/0.6	0.5/0.7	0.7/0.1	0.8/0.3	0.1/0.5	0.3/0.6	0.5/0.7	0.7/0.1	0.8/0.3
Kooperation	unbeschränktes Festgehalt	1.0318	1.0207	0.9425	1.0933	0.9538	1.1587	1.0414	0.9195	1.0133	0.9827
	beschränktes Festgehalt	0.5159	0.5103	0.4713	0.5467	0.4769	0.5794	0.5207	0.4598	0.5067	0.4913
Nicht-Kooperation	unbeschränktes Festgehalt simultan	1.0396	1.0550	1	0.9060	0.8537	0.4792	0.4081	0.3356	0.4884	0.4335
	unbeschränktes Festgehalt sequentiell	1.0228	1.0029	0.9188	0.8934	0.8115	0.4795	0.4116	0.3451	0.4888	0.4382
	beschränktes Festgehalt simultan	0.5077	0.4907	0.4439	0.4412	0.3914	0.4898	0.4455	0.4009	0.5045	0.4844
	beschränktes Festgehalt sequentiell	0.5055	0.4842	0.4344	0.4409	0.3895	0.4899	0.4459	0.4020	0.5045	0.4846

Tabelle 24: Übersicht – Zahlenbeispiele für die variablen Anreizgewichte ($z_1 \neq z_2$)

Anhand der Tabellen 23 und 24 ist zu erkennen, dass unterschiedliche Präzisionsmaße zu abweichenden Anreizgewichten der Prinzipale untereinander führen.

- Für die Kooperationslösung gilt, wenn die Präzisionsmaße in Addition den Wert Eins ergeben, dann setzen beide Prinzipale weiterhin die gleichen Anreizgewichte. Bei ungleichen und in der Summe vom Wert Eins abweichenden Präzisionsmaßen setzen die Prinzipale auch bei Kooperation unterschiedliche Anreizgewichte.
- Bei Nicht-Kooperation und beschränktem Festgehalt setzen die Prinzipale bei simultaner Verhandlung ebenfalls unterschiedliche Anreize, in Abhängigkeit ihrer Präzisionsmaße. Liegt das eigene Präzisionsmaß höher, werden geringere Anreize gesetzt. Je kleiner das eigene Präzisionsmaß ist, desto höher werden die Anreize gesetzt.

Nachdem die Höhe der optimalen Anreizgewichte analysiert wurde, werden im Folgenden die zu erwartenden Gewinne der Prinzipale untersucht. Hierzu wurden allerdings nur die zu Tabelle 22 korrespondierenden Parametergrößen verwendet und die entsprechenden Gewinngrößen für die einzelnen Szenarien ermittelt.¹⁹⁶ Der Reservationsnutzen ist in der folgenden Tabelle mit u ausgewiesen.

¹⁹⁶ Die Darstellung der Gewinne für die anderen Parameterkonstellationen (analog zu den Tabellen 23 und 24) führt zu keinen wesentlichen neuen Erkenntnissen.

Art der Zusammenarbeit	Spezifizierung	$E[G^*]$									
Parameterwerte $z_1=z_2$		0/0	0,3/0,3	0,5/0,5	0,7/0,7	1/1					
Kooperation	unbeschränktes Festgehalt	1-u	1,4322-u	1,5-u	1,4596-u	1,3333-u					
	beschränktes Festgehalt	0,5	0,7161	0,75	0,7298	0,6667					
Art der Zusammenarbeit	Spezifizierung	$E[G_1^*]$					$E[G_2^*]$				
Parameterwerte $z_1=z_2$		0/0	0,3/0,3	0,5/0,5	0,7/0,7	1/1	0/0	0,3/0,3	0,5/0,5	0,7/0,7	1/1
Nicht-Kooperation	unbeschränktes Festgehalt simultan	0,625-u	0,8069-u	0,825-u	0,7869-u	0,6914-u	0,25	0,4136	0,45	0,4549	0,4453
	unbeschränktes Festgehalt sequentiell	0,625-u	0,8073-u	0,8273-u	0,7929-u	0,7042-u	0,25	0,4108	0,4410	0,4369	0,4106
	beschränktes Festgehalt simultan	0,25	0,355742	0,3719	0,3617	0,3300	0,25	0,355742	0,3719	0,3617	0,3300
	beschränktes Festgehalt sequentiell	0,25	0,355745	0,37194	0,3618	0,3304	0,25	0,3555	0,3711	0,3602	0,3272
Art der Zusammenarbeit	Spezifizierung	$E[G_1^*] + E[G_2^*]$									
Parameterwerte $z_1=z_2$		0/0	0,3/0,3	0,5/0,5	0,7/0,7	1/1					
Summe der Gewinne bei Nicht-Kooperation	unbeschränktes Festgehalt simultan	0,875-u	1,221-u	1,275-u	1,2418-u	1,1367-u					
	unbeschränktes Festgehalt sequentiell	0,875-u	1,2181-u	1,2683-u	1,2298-u	1,1148-u					
	beschränktes Festgehalt simultan	0,5	0,711484	0,74380	0,7234	0,6600					
	beschränktes Festgehalt sequentiell	0,5	0,711281	0,74308	0,7220	0,6575					

Tabelle 25: Übersicht – Zahlenbeispiele für die erwarteten Gewinne ($z_1 = z_2$)

Für die Gewinnerwartungen der beiden Prinzipale lassen sich die folgenden Resultate im Überblick festhalten:

1. Es ist festzustellen, dass die Gewinne der beiden Prinzipale bei Kooperation gleich groß sind, wenn davon ausgegangen wird, dass sie den Gewinn halbieren und jeweils den gleichen Anteil erhalten.
2. Der Gewinn der Prinzipale bei unbeschränktem Festgehalt und Kooperation ist größer als bei beschränktem Festgehalt.
3. Die Sparkasse kann im sequentiellen Verhandlungsfall aufgrund ihrer First-Mover-Position höhere Gewinne erzielen als bei vergleichbarer simultaner Vertragsverhandlung.
4. Der Verbundpartner büßt bei sequentiellen Verhandlungen Gewinn ein, da er die niedrigeren Anreize der Sparkasse ausgleichen muss und höhere Entlohnungskosten hat, die er nicht über entsprechende Pachtzahlungen des Agenten aus-

gleichen kann. Der Verbundpartner erhält bei simultaner Verhandlung einen höheren Gewinn.

5. Während der Verbundpartner stets von einer Kooperation mit der Sparkasse profitiert und höhere Gewinne erreichen kann, erzielt die Sparkasse dies nur im beschränkten Festgehaltsfall. Bei unbeschränktem Festgehalt kann sie dagegen höhere Gewinne erzielen, wenn sie nicht kooperiert. Dies gilt allerdings nur, wenn, wie im Beispiel angenommen, eine gleichmäßige Aufteilung des Gewinns bei Kooperation erfolgt.
6. Der Vergleich des erzielbaren Gesamtgewinns bei Kooperation und bei Nicht-Kooperation zeigt, dass die Kooperation stets zu einem besseren Gesamtergebnis führt. Der Vergleich der Gesamtgewinne bei simultaner und sequentieller Nicht-Kooperation lässt erkennen, dass die simultane Nicht-Kooperation zu einem höheren Gesamtergebnis führt als die sequentielle Verhandlungsführung. Hier profitiert insbesondere der Verbundpartner von der simultanen Verhandlung.

6.5 REKAPITULATION ZENTRALER ERKENNTNISSE

Kapitel sechs beschäftigt sich mit drei zentralen Fragestellungen, die im Zusammenhang mit der Gestaltung variabler Anreiz- und Vergütungssysteme im Vertriebsbereich von Sparkassen zu berücksichtigen und zu diskutieren sind. Die erste Frage geht den Ursachen nach, warum variable Vergütungselemente in Sparkassen allgemein und insbesondere auch im Vertriebsbereich gering verbreitet sind. Empirische Studien liefern mögliche Hinweise, wie z. B. die Sorge, dass variable Vergütungen zu stark wirken und ihre Effekte nicht exakt vorherzusehen sind oder aber, dass sie die vorhandene intrinsische Motivation der Mitarbeiter verdrängen bis hin zu der Vermutung, dass der Mangel an geeigneten und gut messbaren Leistungsmaßen dazu führt, dass die variable Vergütung gar nicht oder nur in geringem Maße zum Einsatz kommt. Die Bandbreite möglicher Gründe ist vielfältig und sicherlich in Kombination dafür verantwortlich, dass zahlreiche Sparkassen, bisher zumindest, auf den Einsatz umfangreicher variabler Vergütungsbestandteile verzichten.

Ein zweiter Aspekt, der im Rahmen des Kapitels analysiert wurde, betrifft die Besonderheiten bzw. Eigenschaften, die Sparkassenmitarbeiter unter Umständen aus-

zeichnen/charakterisieren, und die bei der Gestaltung von Anreizsystemen ebenfalls zu berücksichtigen sind. Sowohl die durchgeführte Befragung bei Sparkassenmitarbeitern als auch bereits vorliegende empirische Studien lassen die Vermutung zu, dass Sparkassenmitarbeiter häufig risikoaverser und weniger flexibel sind als bspw. Bankangestellte in Privatbanken. Die Bezahlung steht weniger im Vordergrund, dafür spielen Faktoren, wie z. B. Sicherheit und Kontinuität eine gewichtigere Rolle.

Erfolgreiche Vertriebsmitarbeiter in Banken zeichnen sich in der Regel durch Eigenschaften, wie z. B. Kontaktfreude, Risikobereitschaft, Flexibilität und Mobilität aus. An dieser Stelle stellt sich die Frage, ob die Vertriebsmitarbeiter in Sparkassen diese Eigenschaften und Voraussetzungen mitbringen, um den zukünftigen Anforderungen gerecht zu werden.

Finanzielle Anreiz- und Vergütungssysteme erfüllen in der Regel zwei wesentliche Aufgaben:

1. Sie motivieren die Mitarbeiter zu bestimmten Handlungen und zu besseren Leistungen.
2. Sie führen parallel zu einem Auswahlprozess bei den Mitarbeitern, d. h. Mitarbeiter, die die Aufgaben und Anforderungen nicht erfüllen können, verlassen das Unternehmen bzw. den Unternehmensbereich und neue Mitarbeiter prüfen im Vorfeld, ob das Anreizsystem ihren Interessen und Fähigkeiten entspricht.

Ein dritter Bereich, der in Kapitel sechs umfassend untersucht wurde, thematisiert die Verbundproblematik in Sparkassen. Mit Hilfe einer modelltheoretischen Auseinandersetzung mit verschiedenen Szenarien der Zusammenarbeit im Verbund wurde analysiert, welche Formen der Zusammenarbeit aus Sicht der Sparkasse vorteilhaft sind.

Grundsätzlich gibt es für die Sparkasse die Möglichkeit, mit dem Verbundpartner zu kooperieren oder dies nicht zu tun und ein eigenes Entlohnungsschema anzubieten. Sowohl bei Kooperation als auch bei Nicht-Kooperation wurden die Szenarien beschränktes und unbeschränktes Festgehalt des Agenten betrachtet. In der Realität ist

ein unbeschränktes Festgehalt als Möglichkeit einer Pachtzahlung des Agenten an den Prinzipal zu interpretieren, wobei er das unternehmerische Risiko übernimmt. Für festangestellte Mitarbeiter ist dieser Sachverhalt eher nicht zutreffend, aber für freie Vertriebsmitarbeiter kann dies eine mögliche Form der Zusammenarbeit und Entlohnung sein. Neben diesen Varianten wurden für den Fall der Nicht-Kooperation außerdem simultane und sequentielle Verhandlungssituationen untersucht.

Im Ergebnis der Betrachtungen lässt sich feststellen, dass die First-Best-Lösung den Benchmarkfall mit den höchstmöglichen Gewinnen darstellt. Die Second-Best-Lösungen können in ausgewählten Konstellationen an die First-Best-Lösung heranreichen. Bezüglich Kooperation und Nicht-Kooperation lässt sich erkennen, dass eine Kooperation der Sparkasse mit dem Verbundpartner für diesen stets vorteilhaft ist und im Gesamtergebnis zu höheren Gewinnen führt. Für die Sparkasse ist die Vorteilhaftigkeit nur bei beschränktem Festgehalt gegeben. Bei einer Nicht-Kooperation mit dem Verbundpartner kann die Sparkasse profitieren, wenn sie ihren First-Mover-Vorteil ausspielt und zuerst in die Verhandlungen mit dem Agenten tritt. Insgesamt führen ein unbeschränktes Festgehalt und die Möglichkeit einer Pachtzahlung zu höheren Gewinnen als ein beschränktes Festgehalt.

7 SCHLUSSBETRACHTUNG

Gegenstand der vorliegenden Arbeit war die Analyse der finanziellen Anreiz- und Vergütungssysteme im Vertriebsbereich der Sparkassen unter besonderer Berücksichtigung der Verbundproblematik. Darauf aufbauend erfolgte die Ableitung von Handlungsempfehlungen bezüglich einer Neugestaltung der Anreizsysteme.

Nach einer kurzen begrifflichen Auseinandersetzung mit dem Thema wurden zunächst die modelltheoretischen Grundlagen der Prinzipal-Agenten-Theorie vorgestellt, wobei das besondere Augenmerk dem Standard-Prinzipal-Agenten-Modell bei Moral Hazard und den beiden Modellerweiterungen, Multitasking- und Multi-Prinzipal-Modell, galt. Diese beiden Modellerweiterungen in Kombination bilden die Ausgangsbasis für die Betrachtung der Verbundproblematik in Sparkassen. Bei der Verbundproblematik wird der Fall eines Vertriebsmitarbeiters der Sparkasse untersucht, der Produkte der Sparkasse aber auch der Verbundpartner, bspw. der LBS, verkauft und somit mehrere Aktionen für mehrere Prinzipale ausführt.

Da die Prinzipal-Agenten-Theorie nicht alle Bereiche berücksichtigt, die bei der Gestaltung von finanziellen Anreizsystemen eine Rolle spielen, wurden in Kapitel drei ergänzend motivationstheoretische Grundlagen und empirische Studien zum Thema „Anreizsysteme und ihre Gestaltung“ vorgestellt. Während die positive Wirkung finanzieller Anreize auf die Motivation und Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern sowohl von der Prinzipal-Agenten-Theorie als auch der Motivationstheorie bestätigt wird, lassen sich Abweichungen bezüglich der Annahmen zu Risikoneigungen und Präferenzen der beteiligten Akteure, der Höhe und Rolle des Festgehaltens sowie der Verfügbarkeit von Performancemaßen feststellen.

Unter Berücksichtigung der Erkenntnisse aus Theorie und Praxis sowie der analytischen Handhabbarkeit und Ergebnisorientierung eigener Modellbetrachtungen wurden an dieser Stelle die folgenden wesentlichen Annahmen für die spätere Analyse der Verbundproblematik abgeleitet bzw. übernommen: die Akteure sind risikoneutral, das Entlohnungsschema ist linear und das Festgehalt kann sowohl positive als auch negative Werte annehmen. Die Tatsache, dass in der Realität häufig nicht genü-

gend Performancemaße zur Beurteilung der Leistung des Agenten zur Verfügung stehen, führt dazu, dass ein Anreizproblem bzw. ein Interessenkonflikt zwischen den Prinzipalen und dem Agent entsteht.

Die Kapitel vier und fünf wurden genutzt, um einen Überblick über die aktuelle Vergütungssituation im Finanzdienstleistungsbereich im In- und Ausland und insbesondere in Sparkassen zu bekommen. Im Rahmen dieser Arbeit wurde eine Befragung von 133 ausgewählten Sparkassen durchgeführt, um vor allem den Vertriebsbereich und die dort im Einsatz befindlichen finanziellen Anreizsysteme zu untersuchen und Handlungsfelder für eine Neugestaltung herauszuarbeiten.

Die Betrachtung der aktuellen Vergütungssituation im Sparkassenvertrieb ergab, dass finanzielle Anreize bis zum Befragungszeitpunkt nahezu ausschließlich in Form von Provisionszahlungen existierten und ihr Umfang deutlich geringer war als bspw. in anderen Banken. Zudem gab es kein einheitliches Entlohnungssystem, das die Interessen der Sparkassen und der Verbundpartner vereinte. Zum Teil wurden die Provisionen nur für den Verkauf von Verbundprodukten gezahlt, eigene Sparkassenprodukte wurden dagegen gar nicht berücksichtigt. Die Erhebung zeigte darüber hinaus, dass die befragten Sparkassenmitarbeiter z. T. Präferenzen und Einstellungen aufweisen, die für den Vertrieb eher untypisch sind, wie z. B. Risikoaversion, weniger Interesse an guter Bezahlung dafür hohes Interesse an Kontinuität und Sicherheit am Arbeitsplatz.

Die aufgezeigten Handlungsfelder – geringer Einsatz/Umfang der variablen Vergütung, vertriebsuntypische Eigenschaften der befragten Mitarbeiter und unzureichende Berücksichtigung der Verbundproblematik - bildeten die Grundlage für die Diskussion in Kapitel sechs. Die beiden erstgenannten Themen wurden ausschließlich auf Basis bereits vorhandener Studien diskutiert. Es wurde aufgezeigt, dass finanzielle Anreizsysteme zum einen geeignet sind, Mitarbeiter zu höherer Leistung anzusporren und zum anderen aber auch den Auswahlprozess von Mitarbeitern zu beeinflussen. Das Thema Verbundproblematik wurde modell-theoretisch analysiert, wobei die zuvor festgelegten Annahmen zugrunde gelegt wurden. Als mögliche Szenarien der Zusammenarbeit von Sparkasse und Verbundpartner wurden die Kooperation und die

Nicht-Kooperation gewählt, wobei hier jeweils beschränkte und unbeschränkte Festgehaltszahlungen an den Agenten betrachtet wurden.¹⁹⁷ Zudem wurden bei der Nicht-Kooperation der Prinzipale die Fälle der zeitgleichen und der sequentiellen Verhandlung mit dem Agenten untersucht.

Im Ergebnis lässt sich feststellen, dass die First-Best-Lösung bei beobachtbarem Arbeitseinsatz und kontrahierbarem Ergebnis des Agenten zu dem höchsten Gewinn für die Prinzipale führt und zudem keinerlei Anreizzahlungen seitens der Prinzipale erforderlich macht. Die sogenannten Second-Best-Lösungen bei unbeobachtbarem Arbeitseinsatz können in bestimmten Konstellationen ebenfalls die First-Best-Lösung erreichen.

Des Weiteren lässt sich ableiten, dass eine Kooperation der Prinzipale stets zu einem besseren Gesamtergebnis führt als eine Nicht-Kooperation. Vor allem der Verbundpartner profitiert von einer Kooperation mit der Sparkasse und stellt sich hier sowohl bei beschränktem als auch bei unbeschränktem Festgehalt besser als bei Nicht-Kooperation. Für die Sparkasse ist dieser Sachverhalt nicht eindeutig. Sie kann die Kooperation zu ihrem Vorteil nutzen, wenn beschränkte Festgehaltsverhandlungen geführt werden. Bei unbeschränkten Festgehaltszahlungen fährt sie mit einer Nicht-Kooperation besser.

Der Vergleich der Gesamtgewinne bei simultaner und sequentieller Nicht-Kooperation lässt erkennen, dass die simultane Nicht-Kooperation zu einem höheren Gesamtergebnis führt als die sequentielle Verhandlungsführung. Hier kann wiederum der Verbundpartner profitieren, während die Sparkasse bei sequentiellen Verhandlungen profitiert und ihren First-Mover-Vorteil ausspielen kann. Die Tatsache, dass unbeschränkte Festgehaltszahlungen, also Pachtzahlungen seitens des Agenten, ermöglicht werden, führt dazu, dass höhere Gesamtgewinne erzielt werden können als bei beschränkten Festgehaltsverhandlungen. Die Prinzipale sind bei einem unbe-

197 Als Kooperation der Prinzipale wird die gemeinsame Verhandlung mit dem Agenten und das Angebot eines gemeinsamen Entlohnungsschemas verstanden. Bei einer Nicht-Kooperation verhandeln die Prinzipale unabhängig voneinander und bieten jeweils ein eigenes Entlohnungsschema an. Beschränkte Festgehaltszahlungen sind ausschließlich positive Zahlungen, die Pachtzahlungen des Agenten (negative Festgehaltszahlungen) nicht zulassen.

schränkten Festgehalt bereit, höhere Anreize zu setzen und den Mehrertrag des Agenten in Form von Pachtzahlungen zurückzufordern. Besteht diese Möglichkeit nicht, setzen sie geringere Anreize, was zu einem niedrigeren Arbeitseinsatz und somit auch kleineren Ergebnis führt.

Die vorliegende Arbeit liefert Hinweise und Empfehlungen für die Neugestaltung finanzieller Anreizsysteme im Vertrieb der Sparkassen und eröffnet Perspektiven bezüglich einer Einbeziehung der Verbundpartner. Im Rahmen der Einführung des Neuen Tarifvertrages bieten sich den Sparkassen neue Möglichkeiten ihre finanziellen Anreizsysteme effizienter und wirkungsvoller zu gestalten und damit den Vertrieb zu verbessern und gleichzeitig die Zusammenarbeit mit den Verbundpartnern weiter zu intensivieren.

Für zukünftige Betrachtungen wäre eine stärkere Berücksichtigung der Präferenzen und Neigungen der beteiligten Mitarbeiter (Agenten) interessant und wünschenswert. Während im Rahmen dieser Arbeit von risikoneutralen Agenten ausgegangen wurde, ist es aufschlussreich zu analysieren, wie risikofreudige und risikoaverse Agenten agieren. Zudem könnten verschiedene Präferenzen und Handlungsmotive der Mitarbeiter berücksichtigt werden, indem z. B. Mitarbeiter mit einer hohen Sparkassentreue und Affinität zu Sparkassenprodukten, Mitarbeiter mit einer absoluten Gewinnorientierung oder aber mit einer starken Kundenorientierung betrachtet werden. Diese drei aufgezeigten Handlungsmotive veranlassen den Mitarbeiter zu unterschiedlichen Aktionen und haben letztlich einen Einfluss auf die Wirkung und Effizienz von finanziellen Anreizsystemen. Darüber hinaus beeinflussen Komponenten wie das Alter, der Familienstand, das Geschlecht etc. ebenfalls die Wirkungsfähigkeit von Anreizsystemen. Wie bereits zu Beginn der Arbeit formuliert wurde, gibt es nicht ein Anreizsystem, das für alle Mitarbeiter geeignet ist und den bestmöglichen Arbeitseinsatz hervorruft, sondern es ist vielmehr eine geschickte Kombination verschiedener Anreizkomponenten, die das optimale Gesamtergebnis induzieren kann.

ANHANG A: ANSCHREIBEN FÜR BEFRAGUNG

„Gestaltung optimaler Anreiz- und Vergütungssysteme unter besonderer Berücksichtigung der Zusammenarbeit mit Verbundpartnern“

Sehr geehrte(r) xxx,

die Ausgestaltung optimal wirkender Anreiz- und Vergütungssysteme ist ein aktuelles und viel diskutiertes Thema in der Sparkassen-Finanzgruppe. Zahlreiche Fragen sind bisher nicht beantwortet und Potenziale ungenutzt. Insbesondere im Hinblick auf zukünftige Entwicklungen, spielt die Frage der Provisionierung der Sparkassen-Mitarbeiter bei der Zusammenarbeit mit Verbundpartnern eine wesentliche Rolle. Hier stellt sich die Frage nach der optimalen Vertragsgestaltung zwischen Sparkassen und ihren Verbundpartnern: Wie kann ein Provisionssystem aussehen, das den jeweiligen Anforderungen der beteiligten Parteien (Sparkasse, Sparkassen-Mitarbeiter, Verbundpartner etc.) gerecht wird und dabei die Interessen und Ziele sowohl der Sparkasse als auch der Mitarbeiter optimal berücksichtigt?

Im Rahmen einer Doktorarbeit, die von Herrn Prof. Dr. R. F. Göx, Lehrstuhl für Unternehmensrechnung und Controlling an der Universität Fribourg (Schweiz) betreut wird, möchte Frau Sandra Anclam die Thematik optimaler Anreiz- und Vergütungssysteme, insbesondere bei der Zusammenarbeit mit Verbundpartnern, analysieren. Die Arbeit wird einen empirischen Teil enthalten, um die Problematik anhand praxisrelevanter Daten darstellen und konkrete Handlungsempfehlungen für die Sparkassen-Institute herausarbeiten zu können. Die Daten werden mittels Fragebogen erhoben, der an die Sparkassen des Verbandsgebietes Rheinland-Pfalz versandt wird. Die Daten werden anonymisiert ausgewertet, so dass Rückschlüsse auf einzelne Sparkassen-Institute nicht möglich sind. Nach erfolgter Datenauswertung wird Frau Anclam Ihnen die Ergebnisse der Befragung zur Verfügung stellen und bei Interesse auch für persönliche Gespräche zur Verfügung stehen.

Falls Sie Fragen zum Erhebungsbogen bzw. zum Kontext der Doktorarbeit haben, können Sie sich gerne telefonisch an Frau Anclam unter der Telefonnummer 0172-8082182 wenden.

Anlage

Fragebogen

ANHANG B: FRAGEBOGEN FÜR SPARKASSEN

Fragebogen

zum Thema

„Anreiz- und Vergütungssysteme im Vertrieb der Sparkassen-Finanzgruppe“

unter besonderer Berücksichtigung der Zusammenarbeit mit Verbundpartnern



Quelle: DSGVO, GSW 2004 Verbundkampagne

Bitte senden Sie (Leiter / Mitarbeiter: Vertrieb, Vertriebscontrolling, Personal) den Fragebogen bis Ende Dezember 2004 zurück!

Bei Rückfragen wenden Sie sich bitte an:

Frau Sandra Anclam

Tel.: +49 (0) 172-8082182

E-mail: sandra.anclam@gmx.de

Hinweise zur Beantwortung des Fragebogens

Abteilungen: Vertrieb, Vertriebscontrolling und Personal

Sehr geehrte Damen und Herren,

der Ihnen vorliegende Fragebogen gliedert sich in die folgenden drei Themenbereiche:

1. Allgemeine Fragen
2. Fragen zum Verbundgeschäft
3. Spezielle Fragen (Vertrieb, Personal, Vertriebscontrolling).

Die Teilnehmer werden gebeten, die Bereiche 1 und 2 vollständig auszufüllen. Diese beinhalten die Fragen 1-11 auf den Seiten 4, 5 und 6.

Auf den nachfolgenden Seiten (7-16) finden Sie spezielle Befragungsteile für die Bereiche – Vertrieb, Personal und Vertriebscontrolling. Die Teilnehmer werden gebeten, den für Sie zutreffenden Befragungsteil herauszugreifen und nur diesen zu beantworten. D.h. die Teilnehmer aus dem Bereich Vertrieb werden gebeten, die Fragen 12-25, die Teilnehmer aus dem Bereich Personal die Fragen 26-34 und die Teilnehmer des Bereichs Vertriebscontrolling die Fragen 35-45 zu beantworten. Die Fragen für die Bereiche Personal und Vertriebscontrolling sind z.T. redundant. Bitte beantworten Sie die Fragen nur, wenn Sie bzw. Ihre Abteilung hierfür zuständig ist.

Auf Seite 3 werden zunächst alle Teilnehmer gebeten, kurz Angaben zum Institut sowie zur eigenen Person zu machen.

Alle Informationen werden selbstverständlich vertraulich behandelt. Die Ergebnisse der Befragung werden den teilnehmenden Instituten kostenlos und in anonymisierter Form zur Verfügung gestellt. Bei Rückfragen wenden Sie sich bitte an Frau Sandra Anclam unter der Telefonnummer: 0172-8082182 oder per Email: sandra.anclam@gmx.de.

Vielen Dank!!!

Die Ergebnisse der Befragung werden den teilnehmenden Instituten kostenlos und anonymisiert zur Verfügung gestellt. Bitte machen Sie deshalb die folgenden Angaben:

(Die Angaben zum Institut werden vom Fragebogen getrennt und sind nicht Bestandteil der Auswertung.)

Angaben zum Institut:

Name des Instituts:

Ansprechpartner:

Adresse:

Geschäftsvolumen (Ende 2003 in Mio. Euro):

bis unter 500 5.000 – 10.000

500 - 1000 > 10.000

1.000 – 5.000

Angaben zu Ihrer Person:

Welche Position / Funktion bekleiden Sie im Institut?

Wie viele Jahre sind Sie bereits in Ihrer derzeitigen Funktion tätig (inkl. Berufserfahrung in anderen Unternehmen)?

Wie viele Jahre sind Sie in Ihrem heutigen Unternehmen tätig?

Allgemeine Fragen

1. Wie wichtig sind Ihnen die nachfolgend genannten Aspekte bei Ihrer Arbeit?

	sehr wichtig	eher wichtig	eher unwichtig	unwichtig
Zukunftssicherheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
gute Bezahlung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Freude an der Arbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kollegiales Umfeld	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Karrierechancen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
zufriedene Kunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
flexible Arbeitszeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualifikation und Weiterbildung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
berufliches Ansehen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
wenig Stress	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anerkennung durch die Führungskraft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Selbstverwirklichung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Wie beurteilen Sie die nachfolgenden Faktoren für den Erfolg der Bankbranche in den kommenden Jahren?

	sehr wichtig	eher wichtig	eher unwichtig	unwichtig
Öffentlichkeitsarbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produktangebot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vertriebskanäle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualität der Leistung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MA-Qualifikation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prozessoptimierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Wie zufrieden sind Sie mit dem derzeitigen Vergütungssystem Ihres Institutes (sofern es in Ihrem Institut ein spezielles Vergütungssystem gibt, d.h. Nicht-BAT)?

sehr zufrieden	zufrieden	weniger zufrieden	unzufrieden
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Wie beurteilen Sie persönlich die Auszahlung von variablen Vergütungsbestandteilen (keine einmaligen Sonderzahlungen)?

sehr positiv	eher positiv	weniger positiv	negativ
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Allgemeine Fragen zum Verbundgeschäft

1. Mit welchen der nachfolgend genannten Verbundpartner arbeiten Sie zusammen? Geben Sie an, seit wann die Sparkasse mit den Verbundpartnern zusammen arbeitet und welche vertraglichen Beziehungen zwischen Ihrem Institut und den jeweiligen Verbundpartnern bestehen.

Nr.	Name des Verbundpartners	Mit welchen Verbundpartnern arbeiten Sie zusammen?	Seit wann? (Jahr)	Sie arbeiten zusammen als Vollagentur	Sie arbeiten zusammen als Vermittlungsgagentur	Sonstiges
1	Landesbausparkasse					
2	Versicherung der Sparkassen					
3	DekaBank					
4	Deutsche Leasing					
5	Sonstige					

Sofern Sie Sonstige angekreuzt haben, geben Sie bitte an, um welchen / welche Verbundpartner / Kooperationspartner es sich handelt.

2. Wie wichtig bzw. unwichtig sind die folgenden Ziele Ihrer Ansicht nach für die Zusammenarbeit mit den Verbundpartnern?

	sehr wichtig	eher wichtig	eher unwichtig	unwichtig	Ziel wurde bisher erreicht?			
					ja	eher ja	eher nein	nein
Entlastung des eigenen Vertriebs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
höhere Marktdurchdringung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
stärkere Kundenbindung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
effiziente Nutzung der Kundenbestände	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Know-how Erweiterung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Betreuung aus einer Hand	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Wie beurteilen Sie die formale Zusammenarbeit mit den jeweiligen Verbundpartnern?

	sehr gut	eher gut	eher schlecht	schlecht
Landesbausparkasse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Versicherung der Sparkassen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DekaBank	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Deutsche Leasing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1. Wie beurteilen Sie die fachliche / werbliche Unterstützung Ihrer Verkaufsaktivitäten durch den / die Verbundpartner?

	sehr gut	eher gut	eher schlecht	schlecht
Landesbausparkasse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Versicherung der Sparkassen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DekaBank	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Deutsche Leasing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Gibt es klare Abgrenzungen für den Zuständigkeitsbereich (Akquisition, Bestandskundenbetreuung, etc.) Ihres Institutes und den der Verbundpartner, d.h. sind die Aufgaben klar verteilt und transparent für die Mitarbeiter Ihres Institutes?

	ja vollkommen	eher ja	eher nein	nein überhaupt nicht
Landesbausparkasse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Versicherung der Sparkassen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DekaBank	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Deutsche Leasing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Kommt oder kam es bereits zu Überschneidungen Ihrer Arbeit mit der der Verbundpartner bspw. bei der Akquisition oder Bestandskundenbetreuung?

	ja sehr oft	häufig	selten	nein nie
Landesbausparkasse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Versicherung der Sparkassen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DekaBank	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Deutsche Leasing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Haben Sie und Ihre Verbundpartner gemeinsam Zugriff auf beratungsrelevante Kunden- bzw. Vertragsdaten?

	ja immer	häufig	selten	nein nie
Landesbausparkasse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Versicherung der Sparkassen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DekaBank	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Deutsche Leasing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spezielle Fragen - Vertrieb

Bitte beantworten Sie die nachfolgenden Fragen nur, wenn Sie im Vertrieb tätig sind!

1. Erhalten Sie neben Ihrem Fixgehalt eine variable Vergütung (Zusatzvergütung; keine einmalige Sonderzahlung)? ja nein geplant

2. Wie viel Prozent Ihrer jährlichen Gesamtbezüge machte die variable Vergütung im Jahr 2003 aus?

_____ %

3. Wie empfinden Sie persönlich den Anteil der variablen Vergütung in Bezug auf Ihre Gesamtbezüge?

zu hoch eher zu hoch eher zu gering zu gering

4. Welche Komponenten beeinflussen bei Ihnen die Höhe der variablen Vergütung? Welche Bemessungsgrundlagen liegen den jeweiligen variablen Vergütungsbestandteilen zu Grunde, d.h. woran wird der Erfolg oder Nicht-Erfolg gemessen? Welchen prozentualen Anteil haben die jeweiligen Vergütungsbestandteile bzgl. der gesamten variablen Vergütung?

Einflussfaktoren der variablen Vergütung	Welche der genannten Faktoren beeinflussen Ihre variable Vergütung	Bezugsgröße (Woran wird der Erfolg/Nicht-Erfolg gemessen, z.B. Deckungsbeitrag, Gewinn, Umsatz, etc.)	Wie verteilte sich die variable Vergütung in 2003 (siehe Frage 13) auf die einzelnen Einflussfaktoren?
Individuelle Leistungsziele	<input type="checkbox"/>		%
Teambezogene Leistungsziele	<input type="checkbox"/>		%
Institutsbezogene Leistungsziele	<input type="checkbox"/>		%
Provisionen	<input type="checkbox"/>		%
Sonstige Zusatzleistungen (Versicherungen, Rabatte, Firmenwagen)	<input type="checkbox"/>		%

5. Wie beurteilen Sie die Einflussfaktoren Ihrer variablen Vergütung hinsichtlich Transparenz der Zielerreichung?

	absolut transparent	eher transparent	wenig transparent	gar nicht transparent
Individuelle Leistungsziele	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teambezogene Leistungsziele	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Institutsbezogene Leistungsziele	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Provisionen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige Zusatzleistungen (Versicherungen, Rabatte, Firmenwagen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1. Ist der variable Vergütungsbestandteil nach oben hin begrenzt (gedeckt)? ja nein k.A.
2. Wie viel Prozent Ihrer variablen Vergütung machten in 2003 Provisionszahlungen aus?
 Provisionszahlungen insgesamt: _____ % Davon Verbundprovisionen: _____ %
3. Für welche Produkte erhalten Sie Provisionszahlungen?
 ausschließlich Verbundprodukte Verbund- und Institutsprodukte
 ausschließlich institutseigene Produkte
4. In welchem Maß beeinflussen die folgenden Komponenten die Höhe der Provisionszahlungen?
- | | sehr stark | eher stark | eher schwach | sehr schwach |
|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Kunde (Neukunde oder Bestandskunde) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Produktart | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Laufzeit des Produktes | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Abschlussvolumen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Abschluss-/Bestandsprovision | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Verbundpartner | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
5. Wie werden die Provisionszahlungen bzw. andere Incentives von den/dem jeweiligen Verbundpartner(n) an die Mitarbeiter weiter geleitet?
- | | direkt an Mitarbeiter
(durch Institut) | Ausschüttung über speziellen Topf
(durch Institut) | keine Provisionen / keine Weiterleitung |
|-----------------------------|---|---|---|
| Landesbausparkasse | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Versicherung der Sparkassen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| DekaBank | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Deutsche Leasing | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Sonstige | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
6. Wie zufrieden sind Sie mit der Auszahlungsart der Provisionen bzw. der Weiterleitung anderer Incentives?
- | | sehr zufrieden | eher zufrieden | eher unzufrieden | unzufrieden |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Landesbausparkasse | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Versicherung der Sparkassen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| DekaBank | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Deutsche Leasing | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Sonstige | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

1. Nehmen Sie bitte zu folgenden Aussagen Stellung:

	stimme voll zu	stimme eher zu	stimme eher nicht zu	stimme nicht zu
Für Vertriebsmitarbeiter ist die Zahlung von Provisionen ein wichtiger Bestandteil Ihrer Vergütung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Provisionszahlungen haben Einfluss auf die Beratung des Kunden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gleiche Provisionen für alle Produkte führen zu einer objektiveren Beratung des Kunden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eine direkte Auszahlung der Provisionen führt zu einer größeren Motivation der Vertriebsmitarbeiter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desto höher der Anteil der variablen Vergütung ist, desto größer ist die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Wie wichtig sind die nachfolgend genannten Komponenten bei der Arbeit der Vertriebsmitarbeiter bzw. bei der Beratung eines Kunden ?

	sehr wichtig	eher wichtig	eher unwichtig	unwichtig
Anlageziele des Kunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualität der Produkte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interessen des Instituts	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zweckmäßigkeit der Produkte für Kunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interessen des Vertriebsmitarbeiters	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Benennen Sie bitte Sonstige Einflussfaktoren:

3. Welche Art von Zusatzleistung / Prämie motiviert Sie persönlich am meisten?

	sehr wichtig	eher wichtig	eher unwichtig	unwichtig
monetäre Leistungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalentwicklung/Karrierechancen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sachleistungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Versicherungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sozialleistungen (Kinderbetreuung, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Benennen Sie bitte Sonstige Zusatzleistungen:

Spezielle Fragen – Personalabteilung

Bitte beantworten Sie die nachfolgenden Fragen nur, wenn Sie in der Personalabteilung tätig sind!

1. Sofern die Mitarbeiter im Vertrieb variable Vergütungsbestandteile erhalten, geben Sie bitte an, seit wann diese ausgezahlt werden und welche Gründe zur Einführung einer variablen Vergütung im Vertrieb führten.

Eingeführt im Jahr: _____

Gründe, die zur Einführung führten: _____

2. Hat die Einführung einer variablen Vergütung Ihrer Ansicht nach insgesamt die Motivation und Vertriebsleistung der Mitarbeiter im Vertrieb gesteigert?

ja sehr eher ja eher nein nein

3. Wie viel Prozent der jährlichen Gesamtbezüge aller Vertriebsmitarbeiter machte die variable Vergütung im Jahr 2003 aus?

Gesamtbezüge der Vertriebsmitarbeiter: _____ %

Davon variable Vergütung: _____ %

Davon Provisionszahlungen: _____ %

Ist der Anteil der variablen Vergütung Ihrer Ansicht nach angemessen?

zu hoch eher zu hoch eher zu niedrig zu niedrig

4. Lässt sich Ihrer Ansicht nach ein Zusammenhang zwischen der Zahlung von Provisionen und dem Verkauf von bestimmten Produkten erkennen?

sehr stark eher stark eher schwach sehr schwach

5. Sollten die Provisionszahlungen direkt an die Vertriebsmitarbeiter ausgezahlt werden?

ja auf jeden Fall eher ja eher nein nein

1. Werden die Zielvereinbarungen für einzelne Vertriebsmitarbeiter gemeinsam mit den Verbundpartnern getroffen bzw. erfolgt zuvor eine Abstimmung mit den Verbundpartnern?

	ja immer	häufig	selten	nie
Landesbausparkasse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Versicherung der Sparkassen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DekaBank	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Deutsche Leasing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Wie wird die Gesamtprovision je Verbundpartner prozentual innerhalb Ihres Institutes verteilt? Geben Sie in der Spalte „Ja/Nein“ an, ob der genannte Provisionsempfänger tatsächlich Provisionszahlungen erhält. Geben Sie in der Spalte „prozentualer Anteil“ den Anteil an, den der jeweilige Provisionsempfänger erhält.

Verbundpartner	Provisionsempfänger	Ja/Nein	prozentualer Anteil
Landesbausparkasse	Grundprovision Sparkasse		
	Bezirksleiter		
Versicherung der Sparkassen	Vertriebsmitarbeiter		
	Sonstige		
	Grundprovision Sparkasse		
	Bezirksleiter		
DekaBank	Vertriebsmitarbeiter		
	Sonstige		
	Grundprovision Sparkasse		
	Bezirksleiter		
Deutsche Leasing	Vertriebsmitarbeiter		
	Sonstige		
	Grundprovision Sparkasse		
	Bezirksleiter		
Sonstige	Vertriebsmitarbeiter		
	Sonstige		
	Grundprovision Sparkasse		

Benennen Sie bitte Sonstige, sofern Sie hierzu Angaben gemacht haben.

1. Haben sich die Provisionsmodelle der einzelnen Verbundpartner innerhalb der letzten 5-10 Jahre verändert?
Ergänzen Sie bitte die nachfolgende Tabelle.

Verbundpartner	Veränderung in den letzten 5-10 Jahren (Ja/Nein)	Beschreiben Sie kurz die Veränderungen der Provisionsmodelle und geben Sie die Gründe für die Veränderungen an.
Landesbausparkasse		
Versicherung der Sparkassen		
DekaBank		
Deutsche Leasing		
Sonstige		

2. Nehmen Sie bitte zu folgenden Aussagen Stellung:

	stimme voll zu	stimme eher zu	stimme eher nicht zu	stimme nicht zu
Für Vertriebsmitarbeiter ist die Zahlung von Provisionen ein wichtiger Bestandteil Ihrer Vergütung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Provisionszahlungen haben Einfluss auf die Beratung des Kunden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gleiche Provisionen für alle Produkte führen zu einer objektiveren Beratung des Kunden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eine direkte Auszahlung der Provisionen führt zu einer größeren Motivation der Vertriebsmitarbeiter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desto höher der Anteil der variablen Vergütung ist, desto größer ist die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spezielle Fragen - Vertriebscontrolling

Bitte beantworten Sie die nachfolgenden Fragen nur, wenn Sie im Vertriebscontrolling tätig sind!

1. Sofern die Mitarbeiter im Vertrieb variable Vergütungsbestandteile erhalten, geben Sie bitte an, seit wann diese ausgezahlt werden und welche Gründe zur Einführung einer variablen Vergütung im Vertrieb führten.

Eingeführt im Jahr: _____

Gründe, die zur Einführung führten: _____

2. Hat die Einführung einer variablen Vergütung Ihrer Ansicht nach insgesamt die Motivation und Vertriebsleistung der Mitarbeiter im Vertrieb gesteigert?

ja sehr eher ja eher nein nein

3. Wie viel Prozent der jährlichen Gesamtbezüge aller Vertriebsmitarbeiter machte die variable Vergütung im Jahr 2003 aus?

Gesamtbezüge der Vertriebsmitarbeiter: _____ %

Davon variable Vergütung: _____ %

Davon Provisionszahlungen: _____ %

Ist der Anteil der variablen Vergütung Ihrer Ansicht nach angemessen?

zu hoch eher zu hoch eher zu niedrig zu niedrig

4. Lässt sich Ihrer Ansicht nach ein Zusammenhang zwischen der Zahlung von Provisionen und dem Verkauf von bestimmten Produkten erkennen?

sehr stark eher stark eher schwach sehr schwach

1. Sollten die Provisionszahlungen direkt an die Vertriebsmitarbeiter ausgezahlt werden?

ja auf jeden Fall eher ja eher nein nein

2. In welchem Maß sind die Provisionserträge des Verbundgeschäftes innerhalb der letzten 5 Jahre gestiegen?

	sehr stark	eher stark	eher schwach	sehr schwach
Landesbausparkasse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Versicherung der Sparkassen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DekaBank	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Deutsche Leasing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. In welchem Maß sind die einzelnen Verbundpartner an dem Gesamtertrag Ihres Institutes beteiligt?

	sehr stark	eher stark	eher schwach	sehr schwach
Landesbausparkasse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Versicherung der Sparkassen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DekaBank	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Deutsche Leasing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Wie beurteilen Sie die Zusammenarbeit mit den Verbundpartnern innerhalb der letzten Jahre?

	sehr gut	eher gut	eher negativ	negativ
Landesbausparkasse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Versicherung der Sparkassen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DekaBank	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Deutsche Leasing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1. Wie wird die Gesamtprovision je Verbundpartner prozentual innerhalb Ihres Institutes verteilt? Geben Sie in der Spalte „Ja/Nein“ an, ob der genannte Provisionsempfänger tatsächlich Provisionszahlungen erhält. Geben Sie in der Spalte „prozentualer Anteil“ den Anteil an, den der jeweilige Provisionsempfänger erhält.

Verbundpartner	Provisionsempfänger	Ja/Nein	prozentualer Anteil
Landesbausparkasse	Grundprovision Sparkasse		
	Bezirksleiter		
	Vertriebsmitarbeiter		
Versicherung der Sparkassen	Sonstige		
	Grundprovision Sparkasse		
	Bezirksleiter		
DekaBank	Vertriebsmitarbeiter		
	Sonstige		
	Grundprovision Sparkasse		
Deutsche Leasing	Bezirksleiter		
	Vertriebsmitarbeiter		
	Sonstige		
Sonstige	Grundprovision Sparkasse		
	Bezirksleiter		
	Vertriebsmitarbeiter		
	Sonstige		

Benennen Sie bitte Sonstige, sofern Sie hierzu Angaben gemacht haben.

1. Haben sich die Provisionsmodelle der einzelnen Verbundpartner innerhalb der letzten 5-10 Jahre verändert?
Ergänzen Sie bitte die nachfolgende Tabelle.

Verbundpartner	Veränderung in den letzten 5-10 Jahren (Ja/Nein)	Beschreiben Sie kurz die Veränderungen der Provisionsmodelle und geben Sie die Gründe für die Veränderungen an.
Landesbausparkasse		
Versicherung der Sparkassen		
DekaBank		
Deutsche Leasing		
Sonstige		

2. Nehmen Sie zu folgenden Aussagen Stellung:

	stimme voll zu	stimme eher zu	stimme eher nicht zu	stimme nicht zu
Für Vertriebsmitarbeiter ist die Zahlung von Provisionen ein wichtiger Bestandteil Ihrer Vergütung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Provisionszahlungen haben Einfluss auf die Beratung des Kunden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gleiche Provisionen für alle Produkte führen zu einer objektiveren Beratung des Kunden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eine direkte Auszahlung der Provisionen führt zu einer größeren Motivation der Vertriebsmitarbeiter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desto höher der Anteil der variablen Vergütung ist, desto größer ist die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ANHANG C: BEWEISFÜHRUNG

Beweis zu Kapitel 6

Es wird die These aufgestellt, dass die unbeschränkten Gewinne größer sind als die beschränkten Gewinne, so dass gilt¹⁹⁸:

$$ub > b \rightarrow X - C - \underline{u} + E[s_2] > X - E[s_1]. \quad (\text{C.1})$$

Für ein gegebenes X folgt daraus:

$$E[s_1] > C + \underline{u} - E[s_2]. \quad (\text{C.2})$$

Da das Festgehalt in der beschränkten Lösung dem Wert Null entspricht, kann anstelle von $E[s_1]$ auch der Wert $E[v_1]$ eingesetzt werden, so dass gilt:

$$E[v_1] > C + \underline{u} - E[s_2]. \quad (\text{C.3})$$

Auf der anderen Seite ergibt sich für den unbeschränkten Festgehaltsfall die folgende Bedingung:

$$E[s_1] + E[s_2] = C + \underline{u} \quad (\text{C.4})$$

Die Entlohnungskosten der beiden Prinzipale entsprechen zusammen dem Reservationsnutzen zuzüglich des Arbeitsleids des Agenten. Die Entlohnungskosten der Sparkasse entsprechen demzufolge dem Ausdruck:

$$E[s_1] = C + \underline{u} - E[s_2]. \quad (\text{C.5})$$

Die Entlohnungskosten der Sparkasse setzen sich im unbeschränkten Festgehaltsfall aus fixen und variablen Kosten zusammen:

$$f + E[v_1] = C + \underline{u} - E[s_2], \quad (\text{C.6})$$

¹⁹⁸ An dieser Stelle wird der Beweis für den Gewinn der Sparkasse geführt.

wobei die fixen Kosten aufgrund möglicher Pachtzahlungen des Agenten $f < 0$ sind, so dass gilt:

$$f = C + \underline{u} - E[s_2] - E[v_1] \rightarrow C + \underline{u} - E[s_2] - E[v_1] < 0. \quad (\text{C.8})$$

Eine Umstellung der Gleichung () ergibt:

$$C + \underline{u} - E[s_2] < E[v_1],$$

was exakt der Bedingung (C.3) entspricht und zeigt, dass der Gewinn der Sparkasse bei unbeschränktem Festgehalt größer ist als bei beschränktem Festgehalt.

LITERATURVERZEICHNIS

AGV Banken (2006): Jahresbericht 2005/2006, Berlin (verfügbar unter: http://www.agvbanken.de/Presse/fr_presse.htm).

Albers, S. (1995): Optimales Verhältnis zwischen Festgehalt und erfolgsabhängiger Entlohnung bei Verkaufsaußendienstmitarbeitern, zfbf Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Jahrgang 47, S. 124-141.

Backes-Gellner, U., Lazear, E.P. und Wolff, B. (2001): Personalökonomik, Stuttgart.

Baker, G., Jensen, M. und Murphy, K. (1988): Compensation and Incentives: Practice vs. Theory, Journal of Finance, Vol. 43, Nr.3, S. 593-616.

Bamberg, G. und Coenenberg, A.G. (2000): Betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre, 10. Auflage, München.

Basu, A., Lal, R., Srinivasan, V., Staelin, R. (1985): Salesforce Compensation Plans: An Agency Theoretic Perspective, Marketing Science, Vol. 4, S. 267 – 291.

Becker, F.G. (1991): Strategisch-orientierte Anreizsysteme – beispielhaft dargestellt am ‚Incentive Compensation System‘ der General Electric Company, in: Schanz, G. (Hrsg): Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung, Stuttgart 1991, S. 753-776.

Becker, F.G. (1993): Strategische Ausrichtung von Beteiligungssystemen, in: Weber, W. (Hrsg.): Entgeltsysteme, Stuttgart, S. 313-338.

Becker, J. (1991): Flexible Anreizsysteme zum Führen und Motivieren, Personalwirtschaft, Heft 9, S. 38-41.

Berekoven, L., Eckert, W. und Ellenrieder, P. (2004): Marktforschung: Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, Wiesbaden.

Bernheim, B. und Whinston, M. (1986): Common Agency, *Econometrica*, Vol. 54, Nr. 4, S. 923-942.

Böger, T. (2005): Leistung honorieren, *Hamburger Abendblatt*, 23./24.04.2005, Hamburg (verfügbar unter: <http://www.personalmarkt.de/www/son.050423.ablatt.Klartext.PDF>).

Böhmer, N. (2003): Variable Vergütung in Banken, *Personal*, Heft 6, S. 50-53.

Böhmer, G. (2004): Neues Verbundkonzept – Zielsetzung, Inhalt und Erwartung, *Sparkasse* Nr. 2, S. 64-67.

Bolton, G.E. und Ockenfels, A. (1997): A Theory of Equity, Reciprocity and Competition, Discussion Paper.

Cameron, J., Banko, K.M. und Pierce, W.D. (2001): Pervasive negative effects of rewards on intrinsic motivation: The myth continues, *The Behavior Analyst*, Nr. 24, S. 1-44.

Conrad, P. (1983): Maslow-Modell und Selbsttheorie, *Die Unternehmung*, Jahrgang 37, Heft 3, S. 258-277.

Coughlan, A. und Narasimhan, C. (1992): An Empirical Analysis of Sales-Force Compensation Plans, *Journal of Business*, Vol. 65, Nr. 1, S. 90-121.

Deci, E.L. (1975): *Intrinsic Motivation*, New York und London.

Deci, E.L., Ryan, R.M., Koestner, R. (1999): A metaanalytic review of experiments examining the effect of extrinsic rewards on intrinsic motivation, *Psychological Bulletin*, Nr. 125, S. 627-668.

DekaBank (2006): Geschäftsbericht der DekaBank 2006 (verfügbar unter: <http://www.dekabank.de/db/de/investor/finanzpublikationen/geschaeftsberichte.jsp>).

Deutsche Leasing (2005/2006): Geschäftsbericht der Deutschen Leasing 2005/2006 (verfügbar unter: <http://www.deutsche-leasing.com/geschaeftsbericht2005-2006-2.html>).

Deutscher Sparkassen- und Giroverband DSGV (2002): Strategie der Sparkassen-Finanzgruppe – strategische Leitlinien und konkrete Handlungsfelder, Berlin (verfügbar unter: http://www.dsgv.de/download/files/strategiepapier_dt.pdf).

Deutscher Sparkassen- und Giroverband DSGV (2005a): Märkte 2004, Stuttgart.

Deutscher Sparkassen- und Giroverband DSGV (2005b): Sparkassensonderzahlung und deren Umsetzung als Teil eines Anreiz- und Motivationssystems in Sparkassen, in: Handbuch des DSGV (2005), Stuttgart.

Deutscher Sparkassen- und Giroverband DSGV (2006): Sparkassenfachbuch 2007, Stuttgart.

Deutscher Sparkassen- und Giroverband DSGV (2007): Geschäftszahlen 2006, Berlin.

Dilk, A. (2000): Vergütungssysteme im globalen Wettbewerb. Trends in den USA, in Eyer, E. (Hrsg), Report Vergütung. Entgeltgestaltung für Mitarbeiter und Manager. Düsseldorf: Symposium publishing, S. 150-155.

Dixit, A., Grossman, G. und Helpman, E. (1997): Common Agency and Coordination: General Theory and Application to Government Policy Making, Journal of Political Economy, Vol. 105, Nr. 4, S. 752-769.

Eisenberger, R., Rhoades, L. und Cameron, J. (1999): Does pay for performance increase or decrease perceived self-determination and intrinsic motivation, Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 77, S. 1026-1040.

Erdmann, U. (1991): Die Entlohnung von Führungskräften in Kreditinstituten, Frankfurt am Main.

European Industrial Relations Observatory - EIRO (2001): Variable Entlohnung in Europa, EirOnline (verfügbar unter: <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2001>).

Evers, H. und Hören, M. von (1996): Bonussysteme als Umsetzungshebel zielorientierter Unternehmensführung, Personal, Jahrgang 48, S. 456-461.

Ewert, R. und Wagenhofer, A. (1993): Linearität und Optimalität in ökonomischen Agency Modellen, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jahrgang 63, Heft 4, S. 373-391.

Fehr, E. und Schmidt, K.M. (1998): A Theory of Fairness, Competition and Cooperation, Working Paper Series - ISSN 1424-0459, Institute for Empirical Research in Economics, University of Zurich.

Feltham, G. und Xie, J. (1994): Performance Measure Congruity and Diversity in Multi-Task Principal/Agent Relations, Accounting Review, Vol. 69, Nr. 3, S. 429-453.

Fischer, M. (1995): Agency-Theorie, Wirtschaftswissenschaftliches Studium 6, Jahrgang 24, S. 320-322.

Ford, N., Walker, O. und Churchill, G. (1985): Differences in the Attractiveness of Alternative Rewards among Industrial Salespeople, Journal of Business Research, Vol. 13, S.123-138.

Franz, W., Gutzeit, M., Lessner, J., Oechsler, W.A., Pfeiffer, F., Reichmann, L., Rieble, V. und Roll, J. (2000): Flexibilisierung der Arbeitsentgelte und Beschäftigungseffekte – Ergebnisse einer Unternehmensbefragung, Lehrstuhl und Seminar für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Personalwesen und Arbeitswissenschaft, Lehrstuhl für Bürgerliches Recht, Arbeitsrecht, Handels- und Wirtschaftsrecht beide Universität Mannheim und Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH.

Geiger, H. (1982): Verbund in der Sparkassenorganisation, HWS, Band 4, Stuttgart.

Geiger, H. (1992): Die deutsche Sparkassenorganisation, Stuttgart.

Geise, W. (1993): Sparkassen-Finanzgruppe und Allfinanz, Sparkasse, Nr. 2, S. 56-63.

Gneezy, U. und Rustichini, A. (2000): Pay enough or don't pay at all, Quarterly Journal of Economics, Vol. 115, Nr. 3, August 2000, S. 791-810.

Göx, R. F., Budde, J. und Schöndube, J. R. (2002): Das lineare Agency-Modell bei asymmetrischer Information über den Agentennutzen, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 54. Jg., S. 65-79.

Göx, R.F. (2007): Vorlesungsskript „Dezentrale Unternehmenssteuerung“, Universität Freiburg/Schweiz.

Grossman, S. J., Hart, O.D. (1983): An Analysis of the Principal-Agent Problem, Econometrica, Vol. 51(1), S. 7-45.

Haasis, H.: Märkte 2005, Herausgeber: Deutscher Sparkassen- und Giroverband Berlin (verfügbar unter: http://www.dsgv.de/download/aktuelles/060822_DSGVO_Maerkte_05_D_Web.pdf), S. 6 f.

Heitmüller, H.-M. (1998): Verbundgeschäfte - Reiz oder Reizthema?, Sparkasse, Nr. 2, S. 82-85.

Hellriegel, D., Slocum, J. und Woodman, R. (1986): Organizational Behavior, 4. Auflage, St. Paul.

Hemmer, T. (2004): Lessons lost in Linearity: A Critical Assessment of the General Usefulness of LEN Models in Compensation Research, Journal of Management Accounting Research, Vol. 16, S. 149-162.

Heneman, H.G./Schwab, D.P. (1985): Pay satisfaction: its multidimensional nature and measurement, International Journal of Psychology, Vol. 20, Nr. 2, S.129-41.

Hentze, J. und Graf, A. (2005): Personalwirtschaftslehre 2, 7. Auflage, Haupt Verlag, Bern.

Holmström, B. (1979): Moral Hazard and Observability, Bell Journal of Economics, Vol. 10, No.1, S. 74-91.

Holmström, B. und Milgrom, P. (1991): Multitask Principal Agent Analyses: Incentive Contracts, Asset Ownership and Job Design, Journal of Law, Economics and Organization, Vol. 7, S. 24-52.

Hoppenstedt, D. H. (2005): Rede auf der Handelsblatt-Jahrestagung „Banken im Umbruch“, 07.09.05 (verfügbar unter: www.sparkassen-finanzgruppe.de/).

Finanzgruppe am 22.03.2006 (verfügbar unter: www.dsgv.de).

Hoppenstedt, D. H. (2006): Rede auf der Bilanzpressekonferenz der Sparkassen-Finanzgruppe am 22.03.2006 (verfügbar unter: www.dsgv.de).

Hören, M. von (2003): Die Gehälter der Bankmanager – Tendenzen in bewegten Zeiten, Die Bank, Nr. 12, S. 836-839.

Institut der deutschen Wirtschaft Köln – iwd (2000): Mitarbeiter, Mitbesitzer, Mitgewinner, Nr. 47 (verfügbar unter: <http://www.iwkoeln.de>).

Jensen, M.C. und Meckling, W.H. (1976): Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure, in Journal of Financial Economics, 3, S. 305-360.

John, G. und Weitz, B. (1988): Explaining Variation in Sales Compensation Plans: Empirical Evidence for the Basu et al. Model, Working Paper, University of Minnesota.

Kienbaum-Vergütungsstudie (2003): Führungskräfte in Verbänden.

Kienbaum-Vergütungsstudie (2004): Leitende Angestellte in Banken.

Kiener, S. (1990): Die Principal-Agent-Theorie aus informationsökonomischer Sicht, Physica-Schriften zur Betriebswirtschaft, Heidelberg.

Kirchsteiger, G. und Prat, A. (1999): Common Agency and Computational Complexity: Theory and Experimental Evidence, Tilburg University, Tinbergen Institute (Amsterdam), Seminararbeit.

- Kleinbeck, U. (1991): Die Wirkung von Zielsetzungen auf die Leistung, in: Schuler, H. (Hrsg.): Beiträge zur Organisationspsychologie, Band 4, Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung, Stuttgart, S. 41-56.
- Kohn, A. (1988): Incentives can be bad for Business, INC 10 (7), Januar 1988, S. 93-94.
- Kohnke, O. (2002): Die Anwendung der Zielsetzungstheorie zur Mitarbeitermotivation und -steuerung, in: Bungard, W. und Kohnke, O. (Hrsg.): Zielvereinbarungen erfolgreich umsetzen. Konzepte, Ideen und Praxisbeispiele auf Gruppen- und Organisationsebene, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 37-70.
- Kossbiel, H. (1994): Überlegungen zur Effizienz betrieblicher Anreizsysteme, Die Betriebswirtschaft, Jahrgang 54, S.75-93.
- Kruse, O. (2002): Variable Vergütungssysteme in Kreditinstituten, Frankfurt am Main.
- Kunz, A. (2005): Personalcontrolling zwischen Ökonomie und Sozialpsychologie: Schaden finanzielle Anreizsysteme der Mitarbeitermotivation?, Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 57, Heft 1, S. 58-73.
- Kurdelbusch, A. (2002): Variable Vergütung in deutschen Großunternehmen – Entgeltsysteme zwischen Flexibilisierung und Flächentarifvertrag, Dissertation, Ruhr-Universität Bochum.
- Lal, R., Outland, D. und Staelin, R. (1990): Salesforce Compensation Plans: An Empirical Test of the Agency Theory Framework, Working Paper, Stanford University.
- Lal, R. und Srinivasan, V. (1993): Compensation Plans for Single- and Multi-product Salesforces: An Application of the Holmström-Milgrom Model, Management Science, Vol. 38, S. 777-793.
- Latham, G. und Locke, E. (1991): Self-Regulation through Goal Setting, Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. 50, S. 212-247.

- Laussel, D. und Le Breton, M. (2001): Conflict and Cooperation: The Structure of Equilibrium Payoffs in Common Agency, *Journal of Economic Theory*, Vol. 100, S. 93-128.
- Laux, H. (1990): Risiko, Anreiz und Kontrolle: Principal-Agent-Theorie: Einführung und Verbindung mit dem Delegationswert-Konzept, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg, New York, London, Paris, Tokyo.
- Laux, H. und Liermann, F. (2003): Grundlagen der Organisation, 5. Auflage, Berlin.
- Lawler, E. E. III (1977): Motivierung in Organisationen, Verlag Paul Haupt, Bern und Stuttgart.
- LBS-Gruppe (2005): Jahresbericht der LBS-Gruppe 2005 (verfügbar unter: <http://www.lbs.de/west/die-lbs/presse/publikationen/jahresberichte>).
- Lebert, R. (2008): Boni sind Diebstahl, in FTD.de, 27.02.2008.
- Macho-Stadler, I. und Pérez-Castrillo, D. (1997): An introduction to the Economics of Information, Oxford University Press, New York.
- Martimort, D. (1996): Exclusive Dealing, Common Agency, and Multiprincipals Incentive Theory, *Rand Journal of Economics*, Vol. 27, S. 1-31.
- Martimort, D. und Stole, L. (2002): The Revelation and Delegation Principles in Common Agency Games, *Econometrica*, Vol. 70, No. 4, S. 1659-1673.
- Mas-Colell, A., Whinston, M.D., Green, J.R. (1995): *Microeconomic Theory*, Oxford University Press, New York und Oxford.
- Maslow, A. (1981): *Motivation und Persönlichkeit*, Reinbeck bei Hamburg.
- Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung (2002): *Arbeitsbeziehungen in Deutschland: Wandel durch Internationalisierung*, Köln.
- McClelland, D. (1954): *The Achievement Motive*, New York.

- McLaughlin, D. (1991): Does Compensation motivate Executives? in: Foulkes, F. (Hrsg.): Executive Compensation, A Strategic Guide for the 1990s, Harvard Business School Press, S. 59-80.
- Meyer-Timpe, U. und Rudzio, K. (2005): Dienst unter Druck, Die Zeit, Nr. 7, 10. Februar 2005, S. 19/20.
- Mezzetti, C. (1997): Common Agency with Horizontally different Principals, Rand Journal of Economics, S. 323-345.
- Milgrom, P. und Roberts, J. (1992): Economics, Organization and Management, New Jersey.
- Mitchell, T.R./Biglan, A. (1970): Instrumentality Theories: Current Uses in Psychology.
- NZZ Online (2008): Dicke Boni – trotz der Krise, in NZZ Online am 7.02.2008 (verfügbar unter: <http://www.nzz.ch/finanzen/nachrichten/>).
- Oechsler, W. und Reichmann, L. (2002): Entgeltflexibilisierung. Zur Rolle des Tarifvertrags bei aktuellen Flexibilisierungstendenzen, zfbf Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Heft 6, S. 527-542.
- Oechsler, W. (2003): Entgeltsysteme in Banken, in: Rathgeber, A., Tebroke, H.-J. und Wallmeier, M. (Hrsg.): Finanzwirtschaft, Kapitalmarkt und Banken, Stuttgart, S. 361-377.
- Oechsler, W. und Mitlacher, L. (2004): Motivations- und Anreizsysteme bei Sparkassen - Strategieorientierte Entgeltsysteme planen und gestalten, Stuttgart 2004.
- Oelgarth, A. (2002): Die Zukunft der Sparkassen - Strategien, Strukturen und Synergien, Stuttgart.
- Pauluhn, B. (1995): Provisionen und Incentives im Privatkundengeschäft, in bank und markt, Heft 9, S. 24-29.

- Peters, M. (2001): Common Agency and the Revelation Principle, *Econometrica*, Vol. 69, Nr. 5, S. 1349-1372.
- Porter, L. und Lawler, E. (1968): *Managerial Attitudes and Performance*, Homewood, Illinois.
- Poutsma, E. (2001): Jüngste Entwicklungstendenzen bei der finanziellen Beteiligung der Arbeitnehmer in der Europäischen Union, Luxemburg.
- Pratt, J. und Zeckhauser, R. (1985): *Principals and Agent: The Structure of Business*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Prendergast, C. (1999): The Provision of Incentives in Firms, *Journal of Economic Literature*, Vol. 37, S. 7-63.
- Ross, S. (1973): The economic theory of agency: The principal's problem, *American Economic Review* 63, S. 134-139.
- Rühl, G. und Zink, K. (1974): Zur Kritik an der Herzbergschen Motivationstheorie, *Fortschrittliche Betriebsführung*, Heft 3, S. 173-185.
- Salanié, B. (1998): *The Economics of Contracts*, Cambridge, Massachusetts/ London, England, S.112 ff.
- Schierenbeck, H. (2000): *Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre*, 15. Auflage, München, Wien, Oldenbourg.
- Schneider, B./Olsons, L.K. (1970): Effort as a Correlate of Organizational Reward System and Individual Values, *Personnel Psychology*.
- Schröder, G. (1997): Der Sparkassenverbund im Wettbewerb, *Sparkasse*, Nr. 12, S. 572-577.
- Schröder, G. und Schweizer, T. (1999): Anreizsysteme als Steuerungsinstrument in Sparkassen, *zfbf Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, Jahrgang 51, S. 608-621.

Schuster, J.R., Clark, B., Rogers, M. (1971): Testing Portions of the Porter and Lawler Model Regarding the Motivational Role of Pay, *Journal of Applied Psychology*.

Seidel, E. (1991): Anreize zu ökologisch verpflichtetem Wirtschaften, in: Schanz, G. (Hrsg.): *Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung*, Stuttgart 1991, S. 171-189.

Siegert, T. (1995): Shareholder-Value als Lenkungsinstrument, *zfbf Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, Jahrgang 47, S. 580-607.

Sliwka, D. (2003): Anreize, Motivationsverdrängung und Prinzipal-Agenten Theorie, *Die Betriebswirtschaft*, Nr. 63/3, S. 293-308.

Sparkassenversicherung (2006): Geschäftsbericht der Sparkassenversicherung 2006 (verfügbar unter: http://www.sparkassenversicherung.de/web/html/privat/ueber_uns/geschaeftsbericht/geschaeftsbericht2006/).

Spremann, K. (1989): Agent and Principal, in: Bamberg, G. und Spremann, K. (Hrsg.): *Agency Theory, Information and Incentives*, Heidelberg, S. 3-37.

Staehe, W.H. (1992): *Funktionen des Managements*, 3. Auflage, Verlag Paul Haupt, Bern und Stuttgart.

Theilen, B. (1995): *Optimal Contract and Organizational Design under Moral Hazard and Adverse Selection*, Dissertation, Köln.

Tiede, M. und Voß, W. (2000): *Schließen mit Statistik*, München.

Tumpel-Gugerell, G. (2006): Ein Ordnungsrahmen für starke Banken: Regulierung, Wettbewerb und Integration, *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, Nr. 18 am 21.01.2006.

Verband Öffentlicher Versicherer (2005/2006): *Jahrbuch der öffentlichen Versicherer (2005/2006)*, Düsseldorf.

Wagenhofer, A. (1996): Anreizsysteme in Agency-Modellen mit mehreren Aktionen, *Die Betriebswirtschaft* 56/2, S. 155-165.

Walter-Busch, E. (1977): Arbeitszufriedenheit in der Wohlstandsgesellschaft, Paul Haupt Verlag, Bern und Stuttgart.

Weinert, A.B. (1987): Lehrbuch der Organisationspsychologie: Menschliches Verhalten in Organisationen, 2. Auflage, München-Weinheim.

Weinert, A.B. (1992): Anreizsystem, verhaltenswissenschaftliche Dimension, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation (HWO), 3. völlig neu gestaltete Auflage, Stuttgart, S. 122-133.

Wild, J. (1973): Organisation und Hierarchie, Zeitschrift für Organisation, Jahrgang 42, S. 45-54.

Winter, S. (1996): Prinzipien der Gestaltung von Managementanreizsystemen, Dissertation, Wiesbaden.

Winter, S. (1997): Möglichkeiten der Gestaltung von Anreizsystemen für Führungskräfte, Die Betriebswirtschaft, Heft 5, S. 615-629.

Wolff, B. und Wulffen, K. von (1999): Reorganisation durch Initiative von unten: Unternehmer in Unternehmen, in: Rosenstiel, L. von und Lang von Wins, T. (Hrsg.): Existenzgründung und Unternehmertum, Stuttgart, S. 235-255.

Wunderer, R. und Grunwald, W. (1980): Führungslehre, Band 1: Grundlagen der Führung, De Gruyter Verlag, Berlin/New York.